Harvard Business Review
哈佛商业评论

新危机、新现实、新处方
——开辟可持续增长路径



浙江出版联合集团
浙版数媒

Harvard Business Review
哈佛商业评论

VISIT…

LANZAROTE Caliente.com

总 目 录

数据创造竞争优势（《哈佛商业评论》2020年第1期）

女性、权力及影响力（《哈佛商业评论》2020年第2期）

构建实验文化（《哈佛商业评论》2020年第3期）

更可持续的供应链（《哈佛商业评论》2020年第4期）

敏捷高管团队（《哈佛商业评论》2020年第5期）

新生市场谜题（《哈佛商业评论》2020年第6期）

如何度过危机（《哈佛商业评论》2020年第7期）

权力新处方（《哈佛商业评论》2020年第8期）

人员管理新陷阱（《哈佛商业评论》2020年第9期）

居家办公新现实（《哈佛商业评论》2020年第10期）

管控新型风险（《哈佛商业评论》2020年第11期）

复合型领导力（《哈佛商业评论》2020年第12期）

Harvard Business Review
哈佛商业评论

098. 科技
AI时代的企业竞争战略

114. 组织文化
企业为何而生？

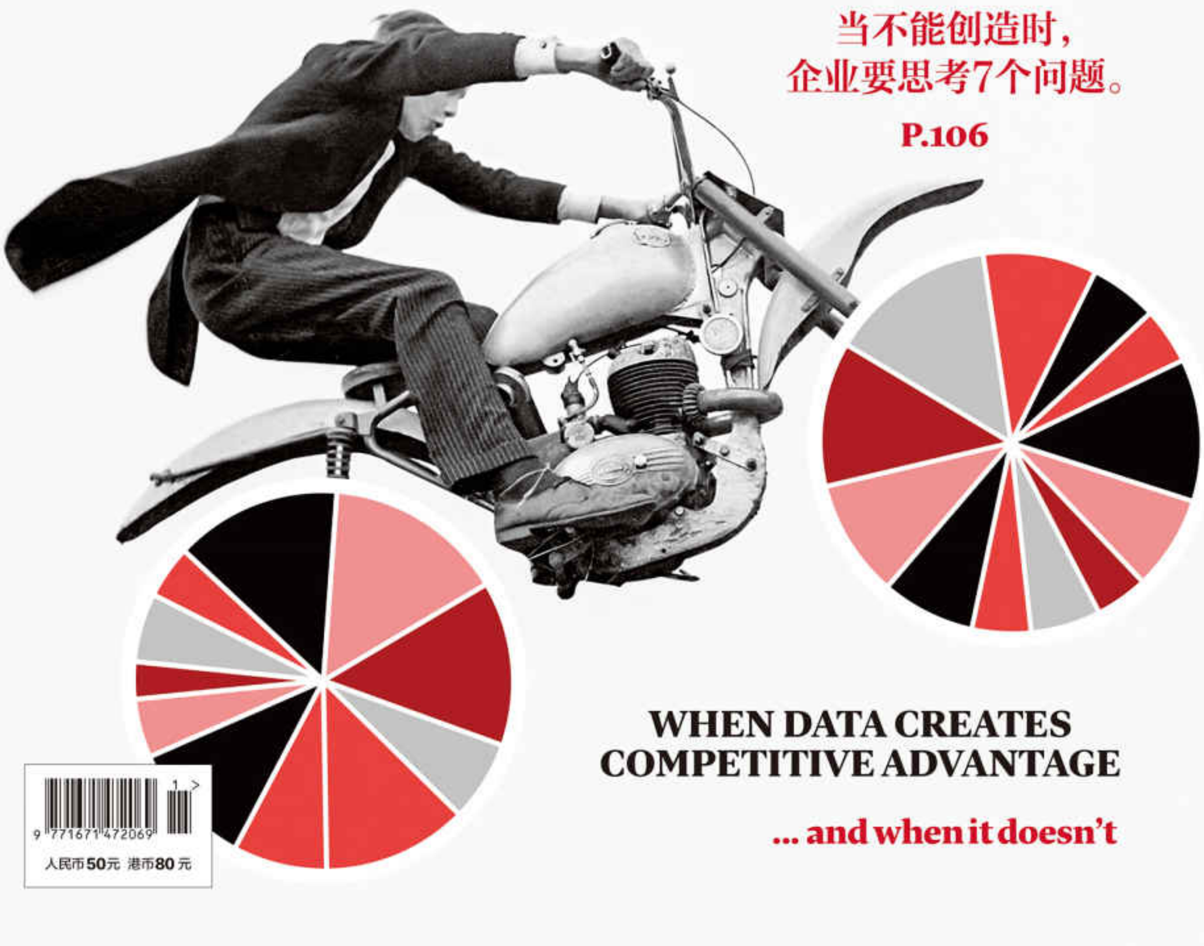
150. 案例研究
诚实评价同事，还是给他想要的评价？

财经
CAIJING MAGAZINE

HBR独家中文授权
2020年1月出版

数据创造竞争优势

当不能创造时，
企业要思考7个问题。
P.106



WHEN DATA CREATES COMPETITIVE ADVANTAGE

... and when it doesn't

9 771671 472069 11
人民币**50**元 港币**80**元

哈佛商业评论

2020年第1期：数据创造竞争优势

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review
哈佛商业评论

098. 科技
AI时代的企业竞争战略

114. 组织文化
企业为何而生？

150. 案例研究
诚实评价同事，
还是给他想要的评价？

财经
CAIJING MAGAZINE

HBR独家中文授权
2020年1月出版

数据创造竞争优势

当不能创造时，
企业要思考7个问题。

P.106



WHEN DATA CREATES COMPETITIVE ADVANTAGE

... and when it doesn't

9 771671 472069 11
人民币**50**元 港币**80** 元

Harvard Business Review

哈佛商业评论

2020年第1期

卷首语

数据到底有多大用处

客户价值与忠诚度经济

主创者

hbrchina.org

KRONOS公司CEO：推行“无限休假”的益处

博　客

“讨喜”领导力

患者因何不信任AI？

认可与赏识，缺一不可

流媒体定价错在哪？

众　说

别让指标毁了公司

老经验无法胜任新岗位

抢鲜读

女性、权力及影响力

前　沿

理论　董事会，请不要忽视高管“工作外”行为

理论回归实践　“什么都会审查”

创造力　无聊可能有好处
关系　多种保荐人关系
营销　浏览不同物品导致消费者购买几率降低
决策　经验丰富不总是好事
激励　谨慎使用奖励
零售　“临时安排”成本高
沟通　态度友好不利于谈判
全球业务　数字化在哪些国家繁荣发展？
赠送礼物　现金仍为王
办公场所　员工真正看重的健康因素
奇思辩　广告让我们不幸福

特别报道

我从柳传志身上学到的三件事
重温柳传志管理智慧
行至无界 心至无疆

实战复盘

百威亚太CEO杨克：“啤酒之王”的数字化之道

拉姆·查兰管理实践奖

变革时代的管理新概念——2019拉姆·查兰管理实践奖隆重揭晓

专　栏

医生如何预防枪支暴力
让救命药更实惠

经济衰退时不该杀价
CEO的正确离任方式
长线思维助力企业可持续增长

特别报道

"云+AI+5G"技术融合，政企智能升级正当时

聚光灯

忠诚度经济

你低估客户了吗
用客户分析为公司估值
Vangurad集团名誉董事长杰克·布伦南："过一段时间，市场将需要这些信息"

特别报道

理念、仪式与惯例：阳光融和医院的组织实践

对　话

远东蒋锡培：五次改制令公司脱胎换骨

特　写

AI时代的企业竞争战略
数据可以创造竞争优势…也可能做不到
企业为何而生？
创业之前，先确定成功是何模样
从直觉到智慧决策

特别报道

立志成为“钢铁侠”的90后，超酷

洞　见

乐观CEO携手悲观CFO令并购更成功

经　验

自管理　打造符合伦理道德的职业生涯

市场推广　为了加持“基因测序”技术，华大基因竟然这样做……

案例研究　诚实评价同事，还是给他想要的评价？

——专家意见一

——专家意见二

杂谈

#METOO遗留的教训

跨界人生

拳坛名宿伦纳德：拳击是一项需要大家真正尊重的运动

英文摘要

版权页

数据到底有多大用处

THE REAL DEAL ON DATA



殷阿笛与产品总监埃米莉·戈纳维尔-奥尼尔（Emily Neville-O’Neill）

客户数据与分析相结合，有很大的潜力。我们都知道这个流程：客户越多，收集到的数据就越多，分析数据有助于制造更好的产品，进而吸引更多客户。普遍的看法是，这种良性循环可以让公司拥有几乎不可战胜的强大竞争优势。

波士顿大学的安德烈·哈久（Andrei Hagiu）和新加坡国立大学的朱利安·赖特（Julian Wright）说，没那么简单。他们提出，想当然地以为数据学习带来的优势与网络效应一样强大、一样持久，产品或服务（比如一个社交媒体平台）的价值一定会随着用户增加而提升，这种想法是错误的。他们表示，“大多数时候，人们都大大高估了通过数

据获取的优势。”要想获得强大的竞争优势，必须同时具备数据学习能力和网络效应——很少有公司能同时做好这两个方面。

不过，只有数据也不是毫无助益。即使没有网络效应，企业也可以利用数据及相关分析防御竞争对手。哈久和赖特在《数据可以创造竞争优势……也可能做不到》一文中介绍了具体方法。利用客户数据改进产品的能力，未来将会成为参与竞争的先决条件。不过要想在持久战中超越对手，企业还需要更多东西：必须知道该如何平衡组织的各方面能力，实现相互增益。



殷阿笛（Adi Ignatius）
作者为《哈佛商业评论》英文版总编辑

致读者 TO THE READERS

客户价值
与忠诚度经济



管理学大师彼得·德鲁克有句名言："企业的真正目的是创造和留住客户。"对此，大多数管理者都表示赞同，但知易行难。在商业现实中，因为营收目标的压力，管理者都将快速赚取利润放在工作首位，而不论这种做法是否牺牲了产品或服务的质量，甚至不惜欺骗客户。

这些做法显然是错误的，因为赢得客户忠诚度绝对符合股东和管理层的利益。贝恩公司合伙人兼董事罗伯·马奇根据自己的研究发现：忠诚度领先者，也就是那些在净推荐值或满意度排名中，三年以上都

处于行业前列的公司，收入增长速度约为同业的2.5倍。但为什么企业和投资者仍将季度收益置于客户关系之上？马奇认为主要原因有三点：上市公司财务披露规则和公司会计惯例很少或根本不要求报告客户价值；大多数公司缺乏管理忠诚度所需的能力；传统组织结构将重要业务置于客户需求之上。

为此，罗伯·马奇撰写了《你低估客户了吗》一文，该文也是本期《聚光灯》的核心文章，该组文章的主旨是“忠诚度经济”。在这篇文章中，马奇指出，现在客观环境已经为将客户放在公司工作首位，创造了环境，因为新的会计工具和技术出现了；公司组织工作的方式发生根本转变；也许最重要的是，至少有一些投资者认识到，客户是公司价值的最终来源。

因此，管理者必须妥善对之进行跟踪管理。同时，马奇给出了四种实现客户价值持续增长的策略。

特别需要注意的是，马奇认为，将公司短期主义倾向简单归咎于股东压力是一种极其错误的想法，因为如果管理者不能让投资者认识到公司创造的客户价值，或者选择快速盈利，而非为长期客户忠诚度而投资，他们本身也难辞其咎。

当然，《聚光灯》的另外两篇文章同样值得仔细阅读，《用客户价值为公司估值》的作者是埃默里大学的丹尼尔·麦卡锡和沃顿商学院的彼得·费德教授，他们给出了新的估值方法——基于客户的企业价值评估。还有一篇文章就是《过一段时间，市场将需要这些信息》，这是《哈佛商业评论》英文版编辑对著名共同基金公司Vanguard名誉董事长杰克·布伦南的专访，在访谈中，布伦南谈到了公司披露更多客户信息的原因和紧迫性。

相信，在看完整组文章后，读者能够对“以客户为中心”这一理论有新的理解，也能更加理解什么才是忠诚度经济。

《哈佛商业评论》中文版编辑部 hbrchina.org

主创者 Contributors



玛丽亚姆·柯查基（Maryam Kouchaki）在伊朗攻读社会科学课程时主修物理学。她说：“我爱上了‘研究人类行为’这个想法。”柯查基现在是美国西北大学凯洛格商学院的副教授， 专攻组织环境中的伦理学，尤其对“替代性道德许可”（vicarious moral licensing）感兴趣，即属于“道德高尚”群体的人认为自己有权做不道德的事。她说：“我被‘好人’经常做坏事的现象所吸引。”在本期文章中，她和合著者介绍了“道德谦卑”（ethical humility）的概念以及如何培养这一特质。



罗伯·马奇（Rob Markey）通过祖父了解了客户终生价值。他的祖父是一家成功肉类供应商的创始人，在每项决策中都坚持以客户忠诚度为中心。作为贝恩公司的合伙人，马奇一直想知道为何大公司不能做到这一点。他花了30年的时间帮助大公司学习运用小企业主的思维方式。在本期文章中，他介绍了一些管理者和投资者可以借鉴的新方法，从而更好地理解客户价值如何提升企业价值。


XII
I
II
III
VIII
IX
X
XI

KRONOS公司CEO：
推行“无限休假”的益处

高绩效员工、对工作生活平衡的热切关注以及对员工的高度信任，是公司全员无限休假制度能够运行的关键。

KRONOS公司CEO 阿隆·艾因（Aron Ain）| 文

休假？怎么休？

强制休假面面观

尼尔·帕斯理查、沙山克·尼贾姆 | 文

假期玩得嗨，工作更出色

杰克·曾格、约瑟夫·福克曼 | 文

《哈佛商业评论》中文网精彩内容推荐

破解长久合作困局

许多组织努力推进和维持协同合作，但效果都不尽如人意。要实现合作，需要培养六项特定技能。

公司信任危机

Facebook等诸多大公司都正在失去公众的信任，它们还能重获信任吗?

目标一致才能激励团队

对于希望激励员工发挥最大工作潜能的领导者来说，目标共识可以成为一个强大的工具。

随时关注

读者反馈、纠错、互动交流，请联系：010-85657511、hbrchina@hbrchina.org，或通过 @哈佛商业评论 微博账号或微信账号反馈。

扫描二维码
关注官方微博账号

扫描二维码
关注官方微信账号

扫描以下二维码，
下载《哈佛商业评论》
中文版APP

博客 @HBR

“讨喜”领导力

查恩·麦卡利斯特（Charn McAllister）
谢里·莫斯（Sherry Moss）
马克·马丁科（Mark J. Martinko）丨文
时青靖丨编辑



2007年底，我们中的一位，查恩，身处科威特比林军营，准备驾驶基奥瓦勇士直升机飞越伊拉克边界。科威特是美军士兵部署战场之前完成所有必要训练的中转地，其唯一危险的地方是沙地，这里沙子又深又细，走起路来迟缓沉重。一天早上，在涉沙前往机场的途中，查恩看到一块牌子，上面写着：“我们需要的是领导力，不是讨喜度。”

他这样描述自己当时的反应：身为即将第一次带兵打仗的年轻中尉，我很清楚自己曾接受过的教导——领导气质不是指被人喜欢，而是赢得你部下的尊重和信任。可是我还是认为讨人喜欢大有其价值。努力实现这种三位一体的领导能力是有难度的。然而，这块牌子十分明确地表明，军队秉持的是传统的领导原则，而这不包括“讨喜本事”。

时间快进到2018年，查恩已经在其第二段职业生涯中担任组织行为学教授了。他最近和几位合著者一起在《应用心理学杂志》(Journal

of Applied Psychology)上发表了研究，该研究让他对战场上和职场中“讨喜本事”的作用提出了质疑。

领导力研究最近的一个趋势是对新的领导风格（比如真诚、道德）加以界定，然后证明遵循其原则如何能够提升表现。正因为如此，研究人员和从业者都认同的领导风格层出不穷。事实上，在过去5年的六大管理学杂志中，我们发现了134篇涉及领导力的文章，提出了至少29种不同的领导理论，其中包括“真诚型”“变革型”“魅力型”“道德型”和“公仆型”领导。我们对《哈佛商业评论》(HBR)过去5年的文章进行了类似的搜索，结果找到了至少161篇致力于探讨各种领导理论和风格的文章。这些文章推崇的领导形式与我们在学术期刊上发现的那些类似，但还包括了其他一些独特风格，比如“艺术型”“谦逊型”及许多其他风格类型。

然而，尽管有证据证明每种领导形式都能够预示领导及其部下的表现，但我们依然从中发现了一个问题。通过开展某些相同领导力研究的经验让我们发现，如果下属对领导力调查中某一项目给予正面评价，他们往往会对其他项目给予相同的评价。比如，如果一名下属评价他的领导极有道德（例如，“我的领导不仅依据结果来定义成功，还要看获得成功的方式。”），那么他也非常可能评价他的领导具有变革精神（例如，“我的领导帮助员工发展长处。”）。也就是说，如果领导在某个领域获得高分评价，他们在其他所有领域也会得到类似评价。

这就存在问题，因为这些领导风格中的每一种在概念上是有区别的。下属倾向于在每种不同的风格上给予同一位领导相似的评分，这一事实证明了这样一种想法，即他们的评分中有一个共同的潜在因素。换句话说，下属的评分似乎反映的是他们是否喜欢自己的领导，

而非对领导的具体行为进行评价。我们开始怀疑，讨人喜欢才是领导力评分背后的驱动力。

为了验证这种怀疑，我们拟定了“领导情感调查问卷”(“Leader Affect Questionnaire”，简称LAQ)，这是一份5个项目的简短问卷，用以衡量员工喜欢他们领导的程度，如下所示。

人们曾按1-7分的量表等级给他们的领导/上司打分：1) 极不同意；2) 有几分不同意；3) 略不同意；4) 中立；5) 略同意；6) 有几分同意；7) 非常同意。如果你有意亲自试试，那就使用本量表等级给每一句陈述打分，把分数加起来，然后将总分除以5。

我对我的上司有好感。

我喜欢我的上司。

我喜欢与我的上司共事。

我重视与上司的关系。

我一直对我的上司很满意。

在我们的所有样本中，每份样本喜爱领导的平均“得分”约为5.2分。高于此分的任何分数都表明，你比普通员工更喜欢你的领导。

在我们的研究中，我们对3056名员工展开了10项系列研究，将LAQ的结果与典型的领导力问卷调查结果进行对比。那些问卷调查包括对辱虐管理、领导-员工关系质量、变革型领导、真诚型领导以及道德型领导进行评估。

结果表明，我们的假设是正确的：下属通常是根据他们对领导的个人喜好而非领导的实际行为来对领导评分。这一点可以从以下事实中得到证明，即我们对喜爱领导程度所做的高度可靠的评测与其他诸如真诚型领导、变革型领导、道德型领导以及领导-员工关系质量等更

传统的领导力评测呈正相关关系，与辱虐管理呈负相关关系。这意味着，如果下属表示他们喜欢自己的领导，那么他们在评分的时候也会认为领导是更具变革精神、真诚、有道德（以及较少辱骂）的人。

虽然用于衡量各种领导风格的问卷调查看似有很大差异，但是它们彼此却高度相关，而且全都与LAQ高度相关。这一证据表明，下属对领导力评级的潜在共同因素是他们对自己领导的喜爱程度。如果下属喜欢他们的领导，他们也会表示他们的领导具有变革精神、有道德、真诚、不爱骂人，而且他们的领导-员工关系稳固。我们还发现，LAQ与其他评测手段一样，可以预测下属满意度、组织公民行为（即，超越本人的工作职责）、幸福感及表现等结果。当然，如果领导深受喜爱，员工就会更加满意，表现就会更好，这一点是有道理的。

我们的研究证明，讨喜度与领导力并不对立。相反，受人喜爱或许是有效领导配方中一个关键成分。结果一目了然——受下属青睐并无坏处，而且我们的研究的确表明，这是被视为有效领导者的部分条件之一。这意味着，深受喜爱的领导可以指望下属认为他们真诚、有变革精神、有道德、不爱骂人。同样，喜欢领导的团队工作起来会更愉悦，超乎对他们的要求，体验到更大的幸福感，并有更高水平的表现。

同样重要的是要明白，虽然招人喜欢无可否认地重要，但它并非有效领导的唯一答案。因此，尽管得人青睐是馅饼中的重要一块，但它绝不是整块馅饼——我们的分析表明，虽然喜好对于积极的企业产出而言是一个重要因素，可是除了员工是否喜欢他们的领导之外，还存在与那些企业产出相关的其他因素（比如，经济气候、资源及政府规章）。所有这一切意味着，我们的研究不应该被视为一种号召，要

求领导者以牺牲他们的使命和他们受命任务的完整性为代价去寻求他们下属的认同。经验丰富的领导者无疑会认识到，这是一种浮士德式的交易，与生俱来就试图与下属以朋友相待。尽管如此，对于领导者而言，全然无视下属是否喜欢他们无疑会证明对他们的成功不利。

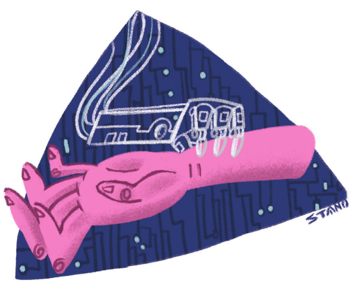
老话讲，领导力不在于招人喜欢，而仅仅只在于表现。这话在能够听到越来越多员工观点和声音的现代企业中是不正确的。不错，领导者需要去引领，可是他们也需要通过培养与员工的融洽关系，并对他们表现出高度尊重的方式来平衡对企业产出的一味关注。我们分析中的核心要旨是，不受欢迎的领导会付出高昂的代价，因为几乎可以肯定，他们的团队会对他们在其他方面的表现给予负面评价。

查恩·麦卡利斯特是东北大学D'Amore-McKim商学院的管理学及组织发展助理教授。**谢里·莫斯**是维克森林大学商学院的组织学教授。**马克·马丁科**是佛罗里达州立大学的荣誉教师，最近任教于昆士兰大学和佛罗里达农工大学，他的研究重点是归因理论和辱虐管理。

博客 @HBR

患者因何不信任AI?

基娅拉·隆戈尼（Chiara Longoni）
凯里·莫尔韦奇（Carey K. Morewedge）| 文
时青靖 | 编辑



我们最近的研究表明，即使医学人工智能的表现优于人类医生，患者也不愿意使用它提供的医疗保健。这是为何？因为患者认为他们的医疗需求是独一无二的，不能通过算法得到充分解决。为了实现医学人工智能允诺的诸多好处和成本节约，医疗提供机构必须找到克服这些疑虑的办法。

医学人工智能的表现可以达到专家级精准程度，并大规模地提供具有成本效益的医疗服务。IBM的Watson诊断心脏病的能力比心脏病专家更强。Chatbot替代护士向英国的国民医疗保健服务体系提供医疗建议。智能手机应用程序现在能够以专家级的精确度检测皮肤癌。算法完全可以像专科医生一样识别眼疾。有人预言，医学人工智能将普及到90%的医院，并取代医生目前80%的工作。但是要让这一切成真，医疗保健体系必须克服患者对人工智能的不信任。

我们在与纽约大学的同事安德烈亚·博内齐(Andrea Bonezzi)共同开展的一系列实验中探究了患者对医学人工智能的接受度。即将发表于

《消费者研究杂志》(Journal of Consumer Research)一篇论文中的研究结果表明，从皮肤癌筛查到心脏起搏器植入手术，人们在各种医疗程序中都强烈地表现得勉为其难。我们发现，当医疗服务由人工智能而非人类医疗服务提供者提供时，患者利用该服务的可能性较低，并且希望为之支付更少的费用。他们也更喜欢让人类医疗提供者来执行服务，哪怕这意味着出现误诊或手术并发症的风险更大。

我们发现，原因不在于患者认为人工智能提供的医疗服务更差，也不在于患者认为人工智能花钱更多、不太方便或信息量更少。相反，对医学人工智能的抵触似乎源自这样一种看法：人工智能不会考虑个人特质和特殊情况。人们都认为自己与众不同，这种想法也包括他们的健康。别人患了感冒，然而，“我的”感冒是以独特方式困扰着“我”的特有疾病。相比之下，人们认为人工智能提供的医疗服务是刻板的、标准化的——适合治疗普通病人，但却不足以对适用于个人的独特情况负责。

来看看我们开展的一项研究的结果。我们为波士顿大学和纽约大学的200多名商学院学生提供了接受免费评估的机会，该评估会对他们的压力水平进行诊断，并向他们推荐一套帮助应对压力的行动方案。结果是：当他们被告知将由一名医生给他们诊断时，40%的人报了名，可是当执行诊断的将是一台电脑时，只有26%的人报了名。（在这两种实验条件下，参与者都被告知，此项服务是免费的，而且服务提供者在过往的病例中，正确诊断和建议的比例为82%-85%。）

在另一项研究中，我们对一个在线样本库中的700名美国人进行了调查，以测试在人工智能的表现明显优于人类医疗提供者时，患者是否会选择人工智能医疗提供者。我们要求研究参与者回顾一下两个医疗保健提供者（称为提供者X和提供者Y）在诊断皮肤癌的准确度、医

疗急诊分诊决定的准确度，或者这些提供者过去实施过的心脏起搏器植入手术的并发症率方面的信息。

然后，我们要求参与者按照端点为1（更喜欢提供者X）、4（没有偏好）、7（更喜欢提供者Y）的7分量表等级来表示他们在两个提供者之间的偏好。当参与者在表现有异的两位人类医生之间进行选择时，所有参与者首选的是表现更佳的那位人类医生。可是当他们在一名人类医生和一个人工智能提供者（比如，算法、聊天机器人或者通过电脑程序远程控制的机械臂）之间选择时，参与者对表现更好的人工智能提供者的偏好明显较弱。换句话说，参与者愿意放弃更好的医疗保健，让人类而非人工智能提供医疗服务。

对医疗人工智能的抵触也表现在愿意为相同的诊断程序支付费用。我们给一个在线样本库中的103名美国人提供了50美元的参考价，让他们参与一项可以由人工智能或人类提供者进行诊断的压力测试；两者的准确率均为89%。比如，在默认人工智能的情况下，参与者被告知人工智能的诊断费用为50美元。然后，他们要说出他们愿意付多少钱来换成人类提供者的诊断。当默认提供者是人工智能时，参与者愿意支付更多的费用换成人类提供者，而当默认提供者是人类时，参与者为更换成人工智能提供者而愿意支付的费用并没有那么多。

由于强调的是他们情况特殊这种看法的重要性，参与者越认为自己独一无二、与众不同，他们对人工智能提供者的抵触就越明显。我们要求一个在线样本库里的243名美国人指出他们在两个皮肤癌筛查提供者之间的偏好。两个提供者的诊断准确率均为90%。参与者认为自己与众不同的程度预示了他们对人类的偏爱超过了（同样准确的）人工智能提供者；这对他们在两个人类提供者之间的偏好选择没有影响。

医疗服务提供者可以采取许多措施来克服患者对医疗人工智能的抵触。比如，提供者可以通过采取行动来增加人工智能提供的医疗服务的可感知个性化程度，从而缓解患者对于被当作普通病人或统计数据的担忧。当我们明确地将某个人工智能提供者描述为有能力根据每位患者的独特特征和病史来调整其是否要进行冠状动脉搭桥手术的建议时，研究参与者报告说，他们遵循人工智能提供者建议的可能性与他们遵循人类医生治疗建议的可能性相同。

为此，对于纯粹基于人工智能的医疗保健服务（比如，聊天机器人诊断、基于算法的预测建模、基于应用程序的治疗、可穿戴设备的反馈），提供者可以强调收集到的有关患者的信息，以生成他们独特的个人资料，包括他们的生活方式、家族史、基因和染色体资料以及他们环境的有关细节。这样，患者可能会觉得人工智能提供者会将人类提供者（比如，能够访问他们病史的全科医生）要考虑的那些信息考虑进去。这些信息可以用来更好地向患者解释对他们的医疗服务如何会根据他们的独特情况而进行量身定制。

完全基于人工智能的服务业可以包括表明个性化的提示——比如“基于你独特的个人资料”。此外，医疗机构可以做出特别努力来传播消息，即人工智能提供者真的可以提供个人的和个性化的医疗保健服务——比如，通过与媒体分享证据的方式，解释算法如何工作，分享患者对服务的评论。

让医生证实人工智能提供者的建议应该可以使人更容易接受基于人工智能的医疗服务。我们发现，如果一名医生仍然负责最终的判断，人们会很乐意使用医疗人工智能。在我们的论文里讨论的一项研究中，参与者报告说，他们很可能会使用这样一个程序：算法对他们

身体的皮肤癌扫描结果进行分析，并向最终做判断的医生提供建议，就像他们愿意接受自始至终都由医生提供的医疗服务一样。

基于人工智能的医疗保健技术正以令人惊叹的速度开发和部署。人工智能辅助的手术可以在手术期间指引外科医生的器械，并利用过去手术的数据来为新的手术技术提供信息。基于人工智能的远程医疗可以向获取医疗保健服务不便的偏远地区提供基本的医疗支持。虚拟的助理护士可以全天候与患者互动，提供二十四小时监控并解答问题。可是要充分利用这些以及其他面向消费者的医疗人工智能服务的潜力，我们首先需要克服患者对使用算法而非一个人来决定他们医疗服务的疑虑。

基娅拉·隆戈尼是波士顿大学营销学助理教授。**凯里·莫尔韦奇**是波士顿大学营销学教授及Everett W. Lord杰出教师学者。

认可与赏识，缺一不可

迈克·罗宾斯（Mike Robbins）｜文
时青靖｜编辑

认可与赏识。我们通常把这些词互换使用，认为它们是同一回事。可是尽管它们均很重要，两者之间还是存在巨大区别。对于希望自己的团队蓬勃发展的领导者以及希望创造敬业、忠诚和高绩效文化的企业而言，了解这种区别十分重要。

认可是基于结果或表现而给予正面的反馈。有时这种事情会以正式的形式出现：奖励、奖金、晋级、加薪。有时认可是以更非正式的方式表示的：口头的感谢、手写的便条。所有这些方式都可能很有意义，特别是当它们得到及时、诚恳的实施的时候。它们也能调动积极性、激励人心——人人都希望他们的佳绩得到赞扬。

可是认可有些局限。首先，它是以表现为基础的，因而是有条件的。其次，它基于过去，所以涉及的是人们已经有何作为。第三，它很稀缺。可以获得的认可数量有限——不是每一个人都能获得奖金或者名载备忘录——而且当许多人争先恐后地去争取有限的赞扬时，压力会非常大。第四，它通常必定来自高层。许多企业已制定了计划，让同事间强调彼此的努力，但是主要的认可形式（晋级、加薪等）通常是由高层领导授予的。

尽管包括货币补偿在内的认可可能是件大好事，但是伦敦经济学院的研究人员发现，在调动员工积极性的问题上，金钱刺激实际上可能适得其反。根据对51项实验的分析，“这些激励措施可能会降低员工完成任务并从中得到快乐的自然倾向。”

另一方面，赏识是对一个人内在价值的承认。重点不是他们的成就，而是他们身为同事或一个人的价值。

简单地说，认可涉及人们做了什么；赏识涉及他们是谁。

这种区别很重要，因为认可和赏识是出于不同原因才给予的。即使人们在获得成功之时，一路上也不可避免地会遇到失败和挑战；根据项目的不同，甚至可能都无法指出具体的成果。如果你仅仅注重表扬积极的成果，只注重认可，那你就错失了与团队成员沟通并支持他们的许多机会——赏识他们。

几年前，奥普拉·温弗里(Oprah Winfrey)在哈佛大学毕业典礼上发表演讲时曾有力地提及这一点。

我不得不说，我在25年里每天与人交谈中学到的唯一最重要的一课就是，我们人类的经历有一个共同点……我在每一次访谈中发现的共同点是，我们希望得到认可，我们希望得到理解。我在职业生涯中已经进行过35000多次访谈。摄像机一关，每个人总会转向我，不可避免地以他们自己的方式问这个问题：“这样可以吗？”我听布什总统问过，我听奥巴马总统问过，我听英雄和家庭主妇问过，我听受害人和罪犯问过，我甚至听浑身碧昂丝气质的碧昂丝问过……（我们）所有人都希望知道一件事：“这样可以吗？”“你听到我说的话了吗？”“你看到我了吗？”“我说的话对你有意义吗？”

奥普拉所谈论的就是赏识。当我们对我们的同事、客户、管理者、合伙人表达赏识的时候，我们更有可能建立信任和良好关系。

以下是几种对你周围的人表达赏识的简单办法：

倾听。你能为与你共事的人做的最好的事情之一也是最简单的事情之一：放下你的电话，离开你的电脑，真诚地倾听他们说话。

告诉别人你看重他们身上的什么东西。主动去做这件事——不是因为某人做了了不起的事情，或者因为你对他们有所图——是一份感染力巨大的礼物。它能够积极影响到你同事对自己的感觉、你与他们的关系以及团队文化。

问安。我很喜欢一句通常认为是泰迪·罗斯福(Teddy Roosevelt)说的话："直到人们知道你在乎多少，他们才会在乎你知道多少。"不管这话是谁说的，它都是一个极好的提醒。向与你共事的人问安。问问他们工作进展如何（而且是真心问候）以及他们眼下遇到什么挑战可以让他们知道你很在乎他们。

如果你是一名管理者，对员工表达赏识尤其重要。在Glassdoor的员工赏识调查中，53%的人表示感受到老板的更多赏识有助于他们在公司待得更长久——尽管68%的人表示，他们的老板已经对他们表达了足够的赏识。经验之谈吗？多多益善。

正如我就此话题在TEDx谈话中所探讨的那样，伟大的领导者必须成功地关注并培养赏识与认可。弄清其在商业中（以及生活中）的区别，我们所有人都可以从中受益。在赢得并值得认可的时候，认可是恰当和必要的。然而，赏识自始至终都很重要。

迈克·罗宾斯著有四本书，包括他最近的新书《全身心投入工作》(Bring Your Whole Self to Work)。他是一位广受追捧的演说家和咨询师，在过去的20年里一直与领导者、团队和《财富》(Fortune) 500强企业合作。

流媒体定价错在哪?

拉菲·穆罕默德（Rafi Mohammed） | 文
时青靖 | 编辑



还记得不久前奈飞(Netflix)成为流媒体服务之王的日子吗？那时候，该公司可以轻易发出指令：“欲享受观看我们内容的乐趣，你唯一的选择是全包式加入我们的不限量使用方案。”可如今，有如此多的流媒体服务可供使用，只提供一价通看的方案是一个错误。这样做会限制一家服务商的客户群，使其在竞争对手裁制更佳的定价前不堪一击。

我们的确已经有了大量流媒体选择。它们包括忠实拥趸，诸如亚马逊Prime、奈飞、Hulu、HBO Now、Starz、Showtime）、电影专家（The Criterion频道）、电视频道（CBS、ESPN+）、一个连环漫画/超级英雄频道（DC Universe），甚至还有两家英国的电视服务公司（BritBox、 Acorn TV）。Apple TV+最近推出，而Disney+、HBO Max （其中会包括来自WarnerMedia的节目）以及NBCUniversal的Peacock拟在不远的将来上线。

这些服务商中每一家每月不限量观看的收费在4.99美元至14.99美元之间。对于一个创意产业而言，定价的独创性在哪里?

激烈竞争的积极面是更好的节目制作。当有线电视当初开始与三大电视频道（ABC、 CBS、 NBC）竞争时，内容质量直线上升。流媒体服务提高了门槛，更多的竞争会继续刺激创新。消极的一面是，流媒体没有聚合和捆绑服务（就像有线电视那样），而是选择了单独销售，只提供一价通看的套餐。结果，消费者将不得不拼凑几家零散的服务来观看他们最喜欢的节目，而那样做的费用可能十分高昂。

流媒体服务商违反了定价/套餐的第一条规则：满足客户需求。观众希望观看他们最喜欢的节目——并最大程度减少对他们不感兴趣的节目付费。因此，尽管我会很喜欢观看HBO的高收视率电视剧《继承》(Succession)，但是没有足够的其他“必看”内容让我有理由每月支付14.99美元的不限量观看费用。

同样重要的是，如果竞争对手的流媒体服务开始提供更便宜的选择（计量收费方案或点播），那些不跟进的服务商将被置于明显的竞争劣势地位。臃肿的“要么全看要么不看”套餐甚至会更没有吸引力。

那么流媒体服务商应该怎么做呢？重新审视——但或许要保留——不限量方案的优点，并考虑增加以下选择：

计量。最简单的解决方案是根据节目数量或观看时间来计算使用量。可以提供几种按量计费的方案：低、中、高。如果放弃不限量方案，一个关键问题就会得到解决。如果朋友与远方的朋友现在因为他们的“慷慨”而被收费，他们会更加警惕地保护自己的流媒体密码。

按质论价。提供折扣选择的另一种办法是推行一系列套餐。内容可以根据内容类型（系列剧集与电影）、专享性（原始内容与其他服务可看内容）以及发布日期（新内容与发布已有六个月以上内容）进

行细分。使用限制包括“观看能力”（是/否）、观看时间（整周与仅周末）和设备（移动设备与电视）。

计量/按质论价组合。过去的手机定价方案就是计量与按质论价组合的例子。除了固定的分钟数外，分钟还要按不同类别进行分配，比如非高峰时段、高峰时段和国际电话。

刺激消费承诺的折扣。奇怪的是，除了Disney+提供长期消费承诺折扣之外，流媒体服务通常只提供按月支付方案。这种定价策略可以让人轻松地开启和关闭服务。（理论上讲，我只订阅HBO Max一个月就可以观看《继承》的全部剧集。）用量折扣——承诺一段时间——可以用来减少客户流失。

当然，与一价通看的简单性相比，手机式的方案十分繁琐。可是，这正是关键之所在：新方案的繁琐是刻意的。定价的一个常见手段是制造障碍，以识别对价格敏感的客户。节俭的客户通过搜索、剪下和兑换优惠券等越过障碍的方式显露出身份，并令人信服地宣称“价格对我很重要”。价格比拼和返利也利用了类似的障碍类型。用量、内容和使用限制等流媒体障碍用于确保折扣只提供给真正在意降价的客户。不在乎价格的客户可以直接选择“不限量”。

价格一刀切的策略没能承认这样一个简单事实，即对于任何产品或服务而言，客户都有独特的需求和不同的支付意愿。在几乎没有竞争对手的情况下，强行实施一价通看的定价一度是可以容忍的。可是，要在如今竞争激烈的市场上取胜，流媒体企业需要提升他们的定价策略，通过提供多种选择，更好地满足客户的需求。

拉菲·穆罕默德是帮助企业发展和提升定价策略的咨询公司Culture of Profit的创始人，著有《定价的艺术：如何发现隐藏的利润来发展企业》(The Art of Pricing: How to Find the Hidden Profits to Grow Your Business)（Crown Business出版社，2005）以及《1%的意外之财：成功企业如何利用价格盈利

和发展》(The 1% Windfall: How Successful Companies Use Price to Profit and Grow)（HarperBusiness出版社，2010）。


绩效评估
别让
指标
毁了公司
DON'T LET METRICS UNDERMINE YOUR BUSINESS
痴迷数字导致战略失败。

别让指标毁了公司

迈克尔·哈里斯（Michael Harris） 比尔·泰勒（Bill Tyler），《哈佛商业评论》2019年9月刊

努力研究战略并认真监控进度的公司常常遭遇重大挫折。出于所谓的替代行为倾向，人们会将评估对象和所用的评估指标相混淆。为降低替代倾向风险，要确保执行战略的人参与制定战略，不要把激励措施与战略指标联系得过于紧密，并使用多个指标评估绩效。

替代倾向不只是因为不明白状况，辨明替代倾向的原因，可以帮助我们从泰勒和哈里斯提供的建议中选出合适的解决方案。

Intermountain 医疗机构的例子里，容易混淆的因素很明显。一个风险是医生盲目遵从"让患者等四周"的新规定。为了消除这一风险，医生被告知这条规定是为了提升治疗效果，有一定的灵活性，目标是让 80%（而非100%）的患者等待四周。

但富国银行的例子就不一样了。没有证据表明员工擅自为客户开设账户是因为他们"不明白" 交叉销售战略。但有证据显示， 员工这样做是因为害怕无法完成目标就会丢掉工作。所以泰勒和哈里斯的建议"不要将员工激励与战略指标绑定得过于紧密"适用于这个案例。

总结一下：

• 如果员工不理解战略，或有所误解，那么最好的解决方案是教育。

• 如果激励手段给员工带来太大的压力，就会盖过实施战略可能带来的满足感，导致员工采取不当行为。这种情况的解决方案是降低

奖励、减轻处罚。

——琼·惠特莫尔

读者

文章很有意思！指标问题可以解决也可以消除！我倾向于从一开始就消除这个问题，利用精心设计的学习过程消除对指标的需求。学习可以让人们在一定程度上解决问题，也可以在一定程度上消除问题本身。这样一来，战略、目标、行动和互动就都能看得很清楚，因果明确，每个人都能看清，没有什么抽象的看不懂的东西。

战略是高层领导者制定的东西，远离一线工作，所以一定有含糊不明的地方。实际做事的人不明白战略是什么意思，就只会指望别人帮忙想清楚！

——琼·莱图尔诺

读者

谢谢作者写了这样一篇好文章，还让我学会了“替代倾向”这个词！作者很有说服力地描述了这个过程，指标的性质使其取代了必然更复杂、更抽象的战略，喧宾夺主。

根据我的经验，这其中的一部分风险可以避免，只要把指标称为“指示”——用来指示实现某个目标的进展。指示这个手段，本身并不是目标。我赞成作者说的，公司应当运用多种标 / 指示。战略就是要在多个维度（增长 / 利润，中心化 / 去中心化，差异化 / 成本领先）进行权衡和优化，自然需要运用多个指标 / 指示。

——乔纳森·诺尔斯

读者

我同意作者的结论，但不同意作者认为“多个指标”虽然会提升复杂程度但可以保证员工处处留意的观点。

如果公司领导者确实关心自己提出的战略，那么应该设立合适的文化，而不是多种控制手段。

富国银行增加管控，会让问题延迟出现，但无法彻底避免，因为“员工接受了用指标替换战略”。举个别的例子，要防止仓库被盗，你可以多安装几个监控摄像头，但更好的战略是聘请老实的员工。

过于理想化了吗？既然这是理想化，那作者提出的更加复杂、让员工处处留意的“增加多个指标”就是反理想化，而且肯定会被现实打脸。

——布罗夫金

读者

老经验无法胜任新岗位

艾莉森·比尔德（Alison Beard），《哈佛商业评论》2019年9月刊

佛罗里达州立大学的查德•范伊德科（Chad H. Van Iddekinge）与同事调查员工入职前的工作经验与其在新组织中表现的相关性。结果表明两者之间没有显著的相关性。即使员工在与当前职位相关的岗位或行业中完成过任务、担任过职务或工作过，也不代表他们的绩效会更高。

有如此多的文章都在讲员工的成功，但却不考虑雇主有责任帮助新入职的员工获得成功，这一点一直都让我吃惊。这篇文章里讲的大部分影响新员工成功与否的因素，比如行为、文化适应，都应该是入职培训的一部分，应该由雇主投资提供培训，传授这些技能。愿意为员工投资的公司没有几家，不过大家可以对照这些标准思考一下。我觉得这应该是双向的，除非你供职的公司像这篇文章里说的这样，因为担心其他因素产生不良影响，于是投资提供培训，传授那些难以言传的文化适应经验。

——苏达卡尔·卡古帕蒂
读者

表现优秀的员工可能会留下来，但由于种种原因而表现不理想的员工可能想去找别的工作。这部分员工原本的工作就做不好，换了新工作又怎么能做好？也许你希望考察他们上一份工作表现如何，以及

他们跳槽的原因。另外，新工作的内容和环境可能有所不同。要对前后两份工作取样进行比较，这会涉及许多社会动态因素。经验可以预测一位新员工短期内的表现，但要想让员工在合适的岗位上取得长期成功，就必须提供培训。

——亚历克斯·吴

读者

抢鲜读COMING SOON

*具体内容请以最终出版为准。



2020年2月刊特写文章

女性、权力及影响力

两性平权加速方案

世界经济论坛性别差异指数，根据劳动女性和从政女性的比例以及女性健康及受教育情况，衡量两性平等程度。据世界经济论坛预测，以目前的发展速度，美国还需要208年才能够实现两性平等（据预测，加拿大弥合两性差异需要51年，英国是74年）。虽然进展速度令人沮丧（也许正是因为进展速度不理想），美国乃至全世界已经有一些基础的东西开始转变。女性讲出自己的经历，大步向前迈进，走出家门，参与公共事业竞选，当选的人数创下历史新高。媒体放大她们的声音，向依旧拒绝女性进入的企业尖锐发难。企业领导者承担着新的压力，必须证明自己公司关注性别平等问题，并承诺致力于推进性别平等。关于女性处境问题，公众期望全球公司领导者心中有答案。

当前性别平等问题获得了前所未有的热度和关注，可以趁此机会实现超乎寻常的进展，因此应当趁机设立大胆的目标。此时眼界若不够高，等同于克扣女性应得的权益。只追求职场上的平等是不够的。仅尝试解决性骚扰和细微的收入差距等棘手的具体问题，意识不到这些都属于更广泛的整体问题的一部分，也是不够的。要想充分把握眼下的机会，我们必须设定整体目标。我们的目标应当是提升女性的权力以及女性在社会中的影响力。权力和影响力即是把握决策、控制资源、构建未来展望的能力。

[前沿]
人工智能透明度悖论

学者和业内人士一致呼吁，要提高人工智能模型内部运作过程的透明度，而且提出许多充分的理由。透明度有助于缓解公平、歧视和信任方面的难题——对这几个方面的关注正在不断提升。

[自管理]
破坏性行为的根源

我们身上最具破坏性的习惯里，许多可以通过指导、训练或其他发展活动来改变。然而，并非所有令人不安的领导行为都那么容易改变。即使早期有转变的迹象，随着时间的推移，一些行为还会再次出现。

IdeaWatch 前沿



理论

董事会，请不要忽视高管“工作外”的行为

WHY BOARDS SHOULD WORRY ABOUT EXECUTIVES’OFF-THE- JOB BEHAVIOR

酒驾、交通罚单和其他因素可能加大工作中的风险。

贾慧娟 | 译 蒋荟蓉 | 校 腾跃 | 编辑

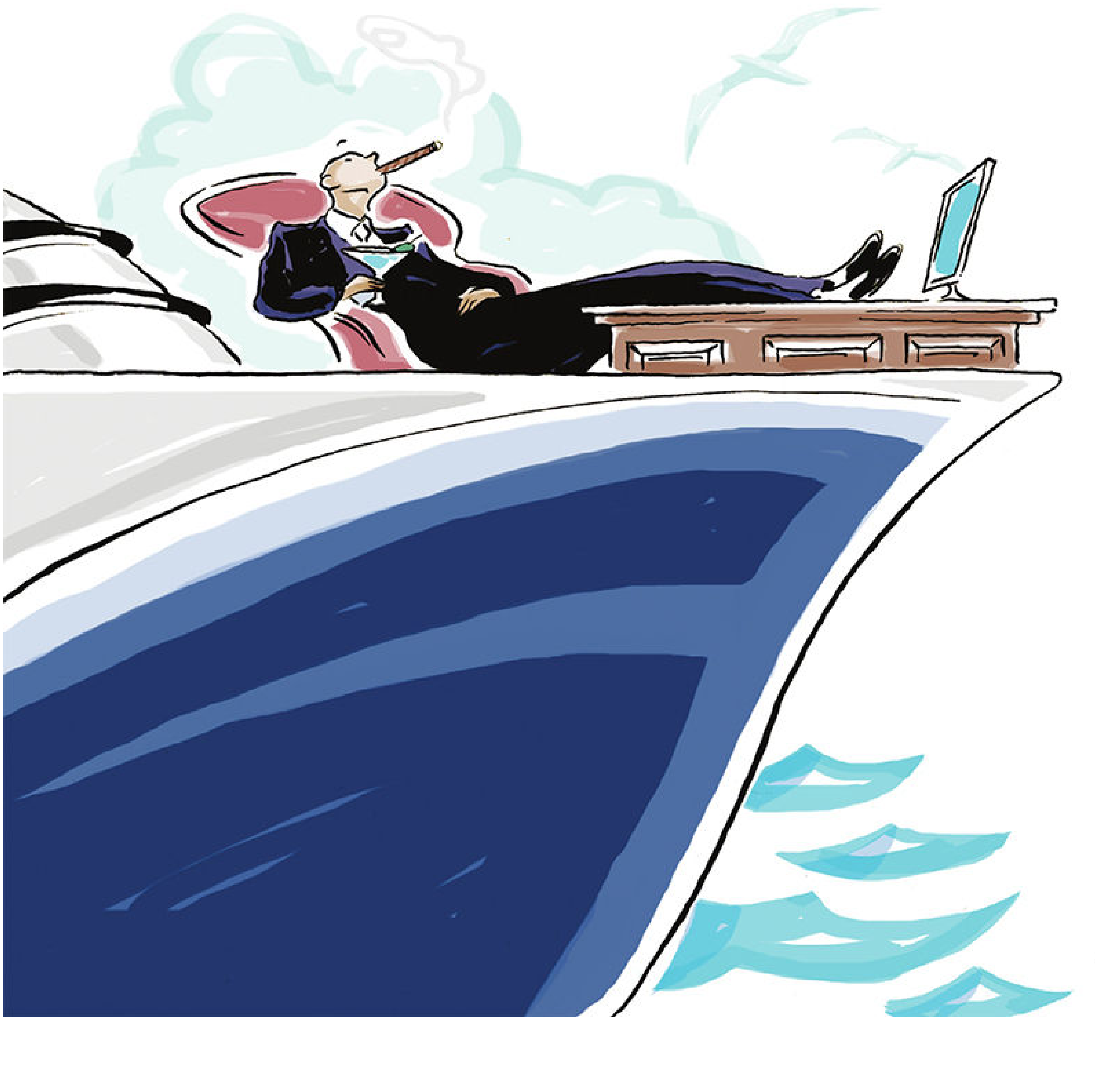
21世纪头十年的中期，美国受到一波公司丑闻的冲击：世通公司（WorldCom）、安然（Enron)、泰科（Tyco）和美国国际集团（AIG）相继曝出丑闻。这种状况让当时在芝加哥大学任会计学助理教授的艾伊莎·戴伊（Aiyesha Dey）心中产生了一个疑问：公司领导者的生活方式是否会影响公司的业绩，如果会的话，那是怎样的影响？“有大量文章谈到这些公司的高管如何豪掷百万开派对。”戴伊说。因此她和同事开始进行一系列研究，将公司领导者工作以外的行为与工作中的表现联系起来。

在决定重点研究哪些行为时，研究人员借鉴心理学和犯罪学的研究成果，确定了两种行为：一是违反法律的倾向，与总体上缺乏自控、轻视规则有关；二是物质主义，与之相关的是一个人对于自身行为对他人和环境产生的影响不敏感。

现任哈佛商学院副教授的戴伊，和同事进行了四项研究，并分析上述行为与工作中五个问题之间的相关性。

内幕交易：在最新的一篇论文中，研究人员分析了高管的个人违法记录——从违反交通规则到酒驾和打人——这些行为是否与内幕交易的倾向有关。研究人员运用美国联邦和各州犯罪数据库、犯罪背景调查和私人侦探，找到了在1986年至2017年期间，同时聘请了至少一

名有违法记录的高管和至少一名无违法记录高管的公司。研究抽取了近1500名高管作为样本，其中有503名CEO。通过研究这些高管交易公司股票的活动，研究人员发现，有违法记录的高管交易获利比其他人更高，这表明前者利用了特权信息。这种影响在有多次违法行为和严重违法行为（比违反交通规则更严重的违规）的高管群体中最为明显。



治理措施能否遏制此类活动？许多公司都有针对不正当交易的“禁令”政策。不过这些政策的存在与否很难确定（很少有公司公布关于此类政策的数据），所以研究人员使用了一个常见的替代指标：公司高管的大部分交易是否发生在公司公布财报后21天内（通常被认为许可交易的窗口）。研究人员将高管的交易与公司有没有禁令政策的记录进行了比较，得出了令人警醒的结果：尽管此类政策减少了带有轻微违规记录的高管进行利润异常丰厚的交易的次数，但对严重违法者的交易却没有任何影响。后者更有可能在禁令期间进行交易，并且在规定期限前没有向美国证券交易委员会（SEC）报告。他们也更有可能在重大消息（如财报或并购消息）公布前买卖公司股票，以及在公司破产前的三年内进行买卖——这一证据同样表明他们利用内幕消息获利。研究人员在报告中写道：“虽然强有力的治理措施可以约束那些轻微违法者，但对于有更严重违法行为的高管来说，治理措施似乎在很大程度上是无效的。”

所有这些发现都让戴伊和她的同事想知道：为什么董事会雇用或者不解雇那些违法的高管？为此，他们更仔细地分析了样本CEO。有违法记录的公司，独立董事的数量并不比其他公司少，董事本身也没有违法记录，而违法CEO也没有带来更高的回报。戴伊指出，大多数CEO在上任后很快就出现了初次违法行为，“有可能是因为如果他们来自公司内部，而且工作表现还可以——并不比一般人好，但也不差，他们就不会受到那么多的监督。”在非正式的谈话中，一些高管和董事告诉她，“我不在乎他们做过什么，如果是很久以前的事，那就更不介意了。”

欺骗性报告：在之前一项研究中，戴伊和同事发现109家公司向SEC提交虚假财报。将这些公司的CEO与其他财报没有造假的同类公司

CEO相比较，他们发现财报造假公司的CEO中有违法记录的比例高达20.2%，而对照组该比例只有4.6%。

全公司范围报告风险：该研究还考察了除CEO外的其他高管是否提交了虚假的财务报表，或无意中出现报告错误。结果发现，CEO的违法记录对这一衡量指标没有影响，但他们的物质主义倾向却有影响。有奢侈个人消费习惯的领导者（研究人员用房产和报税记录来确定那些比同行拥有异常昂贵的住宅、汽车或游艇的CEO）出现这两种报告错误的情况都很普遍。在他们任职期间，这种情况往往会恶化，因为他们的行为让公司的文化发生改变，比如任命有物质主义倾向的首席财务官、增加股票奖金，以及放松董事会监督。

冒险的倾向：在一项针对银行的研究中，戴伊和同事发现，物质主义的CEO通常更愿意冒险：他们的银行资产中有未偿还贷款的比例更高，非利息收入（可能说明有更多交易活动）和抵押贷款担保证券（以其风险著称）更多。研究人员考察了一个由公司是否有首席风险官等因素组成的标准指数，发现由物质主义的CEO领导的银行在风险管理方面比其他银行更薄弱。还有公司文化指标（如公司其他高管在大萧条时期是否利用政府救济银行的交易获得了异常高的回报）也表明，物质主义的CEO在这方面比其他人更容易放松管理。

企业社会责任：心理学家已经证明，优先考虑物质生活的人较少关心他人，也不太可能做出对环境负责的行为。研究人员预测，物质主义的CEO也是如此。他们的预测是对的：与其他CEO相比，这些领导者的企业社会责任整体得分较低，企业社会责任优势较少，缺点较多。

研究人员希望，他们的发现能提醒董事会，不要忽视高管的生活方式，同时相信治理机制将避免任何潜在问题也会带来很大的风险。

“以前的研究人员假设，威慑性政策对公司的所有高管都有同样的效果。”戴伊说，但这项研究表明，每个人愿意冒险和违反规则的程度有很大不同。“仅仅有适当的公司治理结构可能还不够。即使在同一家公司内部，同一种模式也并不适合所有人。”当然她和同事也认识到，研究只看到了不利的一面，这些高管可能也会给公司带来不同寻常的优势——这是他们目前研究的一个主题。

关于本研究 《公司高管的违法记录和公司治理的威慑作用》［（Executives’ Legal Records and the Deterrent Effect of Corporate Governance），《当代会计研究》（Contemporary Accounting Research），即将出版］；《CEO的物质主义与企业社会责任》［（CEO Materialism and Corporate Social Responsibility），《会计评论》（Accounting Review），2019年］；《高管的“工作外”行为、公司文化和财务报告风险》［（Executives’ ‘Off-the-Job’ Behavior, Corporate Culture, and Financial Reporting Risk），罗伯特•戴维森（Robert Davidson）、艾伊莎•戴伊和艾比•史密斯（Abbie Smith）合著，《金融经济学期刊》（Journal of Financial Economics），2015年］；《银行CEO物质主义：风险控制、文化和尾部风险》［（Bank CEO Materialism: Risk Controls, Culture and Tail Risk），罗伯特•布什曼等（Robert M. Bushman et al.）著，《会计与经济学杂志》（Journal of Accounting and Economics），2018年］

理念回归实践

“什么都会审查”

加斯特斯·奥布莱恩（Justus O’Brien)是全球领导力咨询和猎头公司罗盛咨询（Russell Reynolds Associates）董事会联席主席兼咨询合伙人CEO。他最近接受《哈佛商业评论》采访，谈到他和客户如何评估CEO候选人的工作外行为。以下为采访节录。

董事会如何对候选人的私人生活进行尽职调查?

我们敦促公司让专业的第三方公司做全面的法律背景调查。这样做需要获得候选人的许可，而且价格不低——平均费用一万美元。约85%的客户会把这个步骤作为发聘书之前的最后一道工序，其他客户则有内部调查流程。

通常会调查什么?

过去或当前未决的法律问题、信用问题、交通违规、法院限制令、美国证券交易委员会的调查，什么都会审查。如果发现问题，可以要求调查人员做深入的调查。

董事会通常如何回应?

如果出现复杂或微妙的问题，我们通常会让董事与调查人员进行电话沟通。比如，对候选人的背景调查显示过去几年里曾有酒后驾驶。这种情况经常出现。在随后的董事会讨论中，董事们可能会讨论酒驾问题，确定是否有其他构成高风险行为模式的事件，并审查候选人在解释当时情况时的判断力和真实性。

董事会真的关心交通违规问题吗?

有时候会。经常超速违章意味着冒险行为。调查人员也会注意当时的情况。如果有人在凌晨2点收到几张超速罚单，那就有问题了。

这项研究表明，许多违法行为发生在CEO被聘用之后。公司有办法跟踪这些信息吗?

许多公司要求董事和高管每年更新一份表格，在其中必须注明是否有过犯罪行为。而且如果公司高管卷入任何犯罪活动，往往很快会曝光。

关于 #MeToo的问题呢?

性骚扰问题通常不在法律记录中，所以我们在审查推荐人的时候会问一些具体的问题，而且不只联系候选人提供的推荐人。在每次推荐人访谈结束时，我都会问一个问题，“还有什么值得关注的方面吗？”在一个案例中，我询问了10位推荐人，他们都对候选人大加赞赏，但对第11位推荐人提出这个问题时，我听到的回答让我非常不安，于是我告诉客户：“我不知道我们该如何处理这个候选人。”最终我们没有选择他。



研究人员还研究了CEO拥有豪宅、豪车或游艇是否会影响他们的冒险行为倾向。你担心奢华消费吗?

我们当然会注意这类消费，但这并不一定是危险信号。我们更关心的是他是否会在工作上花费惊人——如果有人花很多钱装修总裁办公室，或者养成了即使独自出行也乘坐大型飞机的习惯。这些行为可能会损害公司文化，就会引起董事会的疑虑。

不过，我想说的是：通常情况下，如果高管有优异的价值创造纪录，而且在背景调查中没有发现道德问题，那么他们如何花钱可能就无关紧要了。

创造力

无聊可能有好处

有充分数据证明工作无聊的负面影响：例如，无聊会导致员工犯错、违反规则或在上班时间上网闲逛。一项新研究发现了一个好处：无聊可以让员工在接下来的任务中更有创造力。

研究人员招募了101名大学生，并告诉他们将花30分钟进行一项颜色感知任务。一半的学生被要求根据颜色对一碗豆子进行分类，一次一颗豆子，只能用一只手，从而最大限度地增加单调感。另一半作为对照组，被要求创作一件艺术品。然后，所有学生都被要求做一个发挥创意任务：列出某人开会迟到时可能给出的理由。平均而言，与控制组相比，无聊组产生的想法更多，也更有创意。随后一项涉及产品开发任务的实验发现，这种效应并不普遍：只有那些倾向于发散思维的参与者（通过对经验的开放态度和对学习目标导向性等特质来衡量）才会从无聊感中收益，产生更具创造性的想法。

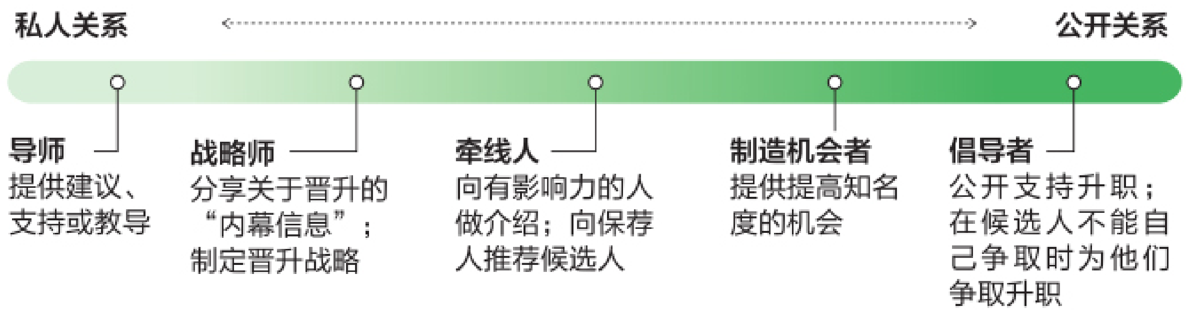
研究人员说，无聊会促使人们寻找新的刺激和挑战。“我们的研究结果表明，无聊可能是一种尚未开发的人类动力来源，”他们写道，“如果管理者可以激发和塑造无聊的员工对多样性和新颖性的渴望，那么员工无聊可能并不完全是坏事。”

关于本研究 《为什么无聊可能并不是坏事》［（Why Being Bored Might Not Be a Bad Thing After All），作者：帕克•圭亚尼（Park Guihyun）、林朋宗（Beng-Chong Lim，音译）、吴辉诗（Hui Si Oh，音译），《管理学会评论期刊》（Academy of Management Discoveries），2019年］

关系

多种保荐人推荐

保荐人对晋升至关重要，尤其对女性而言，但许多高管担心在工作中投入太多政治资本。如果把保荐人关系视为一系列活动的集合，可以打破这种戒心、帮助双方明确各自希望通过这段关系实现的目标。



来源：埃米尼娅·伊巴拉（(Herminia Ibarra）

营销

浏览不同物品导致
消费者购买几率降低



众所周知，当人们在考虑购买某个东西时，如果他们考虑可以把钱花在其他地方，最终购买的几率就会降低。但大多数研究关注的都是与目标物品相似的同类产品上，如果是与目标物品差异性极强的其他产品呢?

在10项针对彩色打印机、电影票乃至按摩服务等截然不同的目标的研究中，与相似的物品（比如考虑无线音箱时又在想买耳机）相比，研究对象考虑完全不同的物品（比如无线音箱和衬衫）时，购买意愿要低得多。这适用于实用型物品和享受型物品，而且不管替代物品是由消费者想出来的还是由营销人员建议的，都符合这个结论。

研究人员说，之所以会出现这种情况，是因为购买某产品的决定部分取决于该产品所服务目标的重要性，而考虑完全不同的其他产品会激发另一个可能胜出的竞争目标。“尽管引起人们对其他产品的注意会降低对目标产品的购买意愿，但仔细选择吸引人们注意的产品有助于减少负面影响，”研究人员写道，“在选择环境中提供的任何信息，都应该服务于用户的购买需求。”

关于本研究 《苹果、橘子和橡皮擦：考虑相似与不同的选择对购买决策的影响》［（Apples, Oranges, and Erasers: The Effect of Considering Similar Versus Dissimilar Alternatives on Purchase Decisions），作者：伊丽莎白·弗雷德曼（Elizabeth M.S. Friedman）、詹妮弗·萨瓦里（Jennifer Savary）和拉维·达尔（Ravi Dhar），《消费者研究》（Journal of Consumer Research），2018年］

公司取名有讲究

用创始人名字命名的初创公司，比盈利水平相当、但不用创始人名字命名的公司发展更慢。

《发展和光荣二选一》（Choosing Between Growth and Glory），作者：莎伦·贝伦赞（Sharon Belenzon）、阿伦·查特吉（Aaron K. Chatterji）和布兰登·戴利（Brendan Daley)

决策

经验丰富不总是好事

经验可以提高绩效，这点毋庸置疑。但一项新研究发现了例外：当面对有关自己已做出的决策和已采取的行动的负面信息时，更有经验的人比其他人更有可能坚持自己的立场，而不是采取更好的方法。

研究人员调查了美国食品和药物管理局（FDA）关于一种特殊冠状动脉支架的警告对心脏病医生的影响。在警告发出后，这种支架的总体使用率下降了56%，但是越有经验的医生，就越有可能继续使用该支架。随后的实验室实验证实了这种效应。例如，在一项研究中，参与者扮演高管角色，决定公司两个部门中哪个部门应该获得500万美元的研发资金。在做出决策后，一半的参与者认为自己是专家，所有的参与者都能看到业绩数据，认为自己是专家的参与者所选择的部门其实表现不佳。然后，参与者被要求在两个部门之间再分配1000万美元。那些感觉自己是专家的人比其他人对表现不佳的部门进行了更多的投资。

在分享理应让人们改变想法的信息时，“管理者必须准备好以不同的方式对待有经验的人，”研究人员写道，“干预措施可能包括：让他们进行换位思考练习，以了解缺乏经验的人如何可能更好地理解情况。可能需要鼓励有经验的人直接寻找更多的不确定信息。作为一种提供学习的方式，管理者可以分享有经验的人改变观点的例子。”

关于本研究 《在负面信息面前坚持己见：经验的调节作用》［（Maintaining Beliefs in the Face of Negative News: The Moderating Role of Experience），作者：布拉德利·斯塔茨（Bradley R. Staats）、迪瓦斯•KC（Diwas S. KC）和弗朗西斯卡·吉诺（Francesca Gino），《管理科学》（Management Science），2018年］



激励

谨慎使用奖励

公司通常用奖励来激励所期望的行为，有时候会宣布对符合特定标准的员工进行预期奖励，有时候则对员工进行回顾奖励。研究人员比较了这两种方法的有效性，结果发人深省。

研究小组在加州14个学区进行了实地实验。研究找到15329名在秋季学期至少一个月内全勤的初高中学生，将他们分为三组。第二年1月，如果第一组学生在2月份没有旷课，就可以获得奖励。第二组学生因为秋季学期一个月没旷课获得了奖励。第三组作为对照组。2月份的出勤记录显示，预期奖励组与对照组的学生缺勤率相同，而回顾奖励组的学生比其他人多旷课8%。

一项后续实验为以上发现提供了解释，这让研究人员感到意外。使用奖励可能在无意中暗示了期望的全勤并不是标准行为，也不是真正期望的行为，而回顾奖励表明获奖者已经超出了预期，因此他们可以旷更多课。“（我们的研究结果）为无数使用奖励的公司和领导者提供了重要的警示，”研究人员写道，“奖励相对便宜，容易在机构中实施，而且看起来无害。我们发现，（奖励）可能会产生比直觉预期的更为复杂的后果。”

关于本研究 《奖励的消极作用（和无意中传达的信息)》［（The Demotivating Effect （and Unintended Message) of Awards），作者：卡莉·罗宾逊等（Carly D. Robinson et al.），《组织行为和人类决策过程》（Organizational Behavior and Human Decision Processes），即将出版］



零售

“临时安排”成本高

劳动力是服务型企业成本结构的重要组成部分，尤其是在零售和餐饮服务行业，拥有刚好足够（但不要太多）的员工是平衡顾客服务和盈利能力的关键。然而，公司在试图达到这种平衡时，员工往往会遭殃：许多公司使用“临时安排”的排班模式，这让工作时间难以预测，扰乱了家长的托儿需求、通勤模式和个人生活。在媒体对这种做法进行了批评性的报道之后，几个城市和一个州（俄勒冈）通过了法律，要求公司提前通知员工的工作时间。

一项新研究发现：临时安排工作会损害公司利润。研究人员研究了2016年9个月内一家休闲连锁餐厅25家分店发生的140万笔交易数据，包括服务员处理每项交易的信息，以及服务员提前多久得知当天的工作安排。这家连锁餐厅通常提前一周排班，但也使用临时通知的工作时间安排（要求员工换班时会提前几天通知）和现场工作时间安排（在轮班期间改变员工工作时间，通常是要求他们加班）。

临时通知换班对服务员的交易并没有影响，但会损害餐厅收入。被要求加班的服务员查看就餐客人需求的次数平均减少4.4%。研究人员认为，这是因为服务员减少了在推荐菜品和交叉销售菜单额外选项上的努力（研究团队控制了员工疲劳因素）。这种减少幅度在周末更加明显，并且技能较差的服务员降幅最大。研究人员估计，“改变大量使用临时排班，不仅能令工作时间更可预测，也可以将预期利润提高1%。”

关于本研究 《随时待命：一家连锁餐厅的临时排班制》（“Call to Duty: Just-in-Time Scheduling in a Restaurant Chain”），作者：马苏德·卡玛拉玛迪（Masoud Kamalahmadi）、余秋平（Qiuping Yu，音译）、周永平（Yong-Pin Zhou，音译）（工作论文）

区块链泡沫

一些上市公司披露可能涉足区块链技术后，投资者反应积极，但在随后的30天内，公司股价的上涨大多逆转。

《区块链狂潮：上市公司投机性的8-K信息披露》（Riding the Blockchain Mania: Public Firms’ Speculative 8-K Disclosures），作者：斯蒂芬·程等（Stephanie F. Cheng et al.）

沟通

态度友好不利于谈判

讨价还价时，人们必须做出一个基本的选择：其他条件不变的情况下，是好好谈还是打强硬牌。现有的研究几乎没有什么帮助，提供的建议相互矛盾，也未能将沟通方式从经济谈判行为中分离出来，但现在一系列的实验提供了一些指导。

在一项实地试验中，研究人员假装成一个性别中立的买家，向775名希望通过Craigslist出售智能手机的人发送电子邮件。在邮件中，名为“莱利·约翰逊”（Riley Johnson）的买家提出以卖家定价的80%购买手机。一半的邮件语气友好（例如，“请在明天之前告诉我，你是否接受我的出价，感谢你花时间考虑我的出价。”），另外一半邮件语气强硬（“明天之前告诉我这个价格行不行，否则我就不考虑了。”）。语气强硬时，卖家更有可能接受最初的报价，而当语气友好时，卖家更有可能还价。语气强硬的信息更容易遭到拒绝，而友好的信息则更容易被忽视——这是人们最不想要的结果，因为这样就没有再尝试的空间了。在愿意打折出售的卖家中，“莱利”语气强硬时，卖家接受的折扣程度要大于“莱利”语气友善时的折扣。

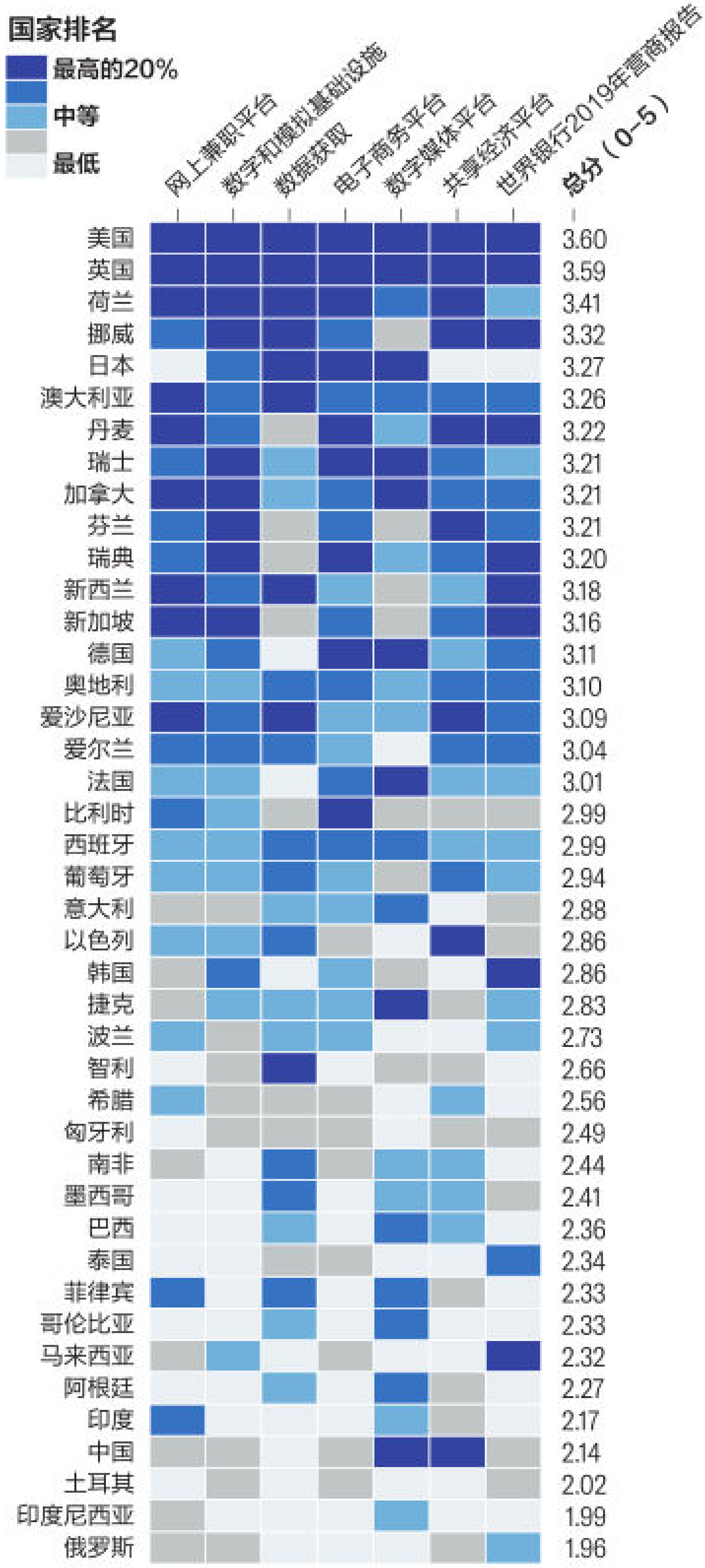
在随后的一项实验中，140名参与者参与了网上购物的讨价还价，热情友好的谈判者支付的价格平均比强硬坚定的谈判者高15%。这种情况的发生，是因为卖家一开始就对听起来友好的买家提出更大幅度的还价，并从他们那里赢得了更多让步，或许是因为他们认为这些买家的主导性较低。当买家语气友好时，达成协议需要更多时间。“给人温暖友好的印象和强硬坚定的印象之间的冲突是一种常见的斗争，”研究人员写道，“有证据表明，谈判者可以通过强硬态度来节省力气，取得更好的谈判价格，并获得更大的满足感。”

关于本研究 《在分布式谈判中态度友好地沟通出人意料地适得其反》［（Communicating with Warmth in Distributive Negotiations Is Surprisingly Counterproductive），作者玛莎•郑（Martha Jeong）等，《管理科学》（Management Science），即将出版］

全球业务

数字化在
哪些国家繁荣发展?

以下记分卡显示了以数字平台为核心的公司在42个国家营商难易程度各种指标排名。



数据来源：塔夫茨大学弗莱彻学院“数字星球研究计划”

赠送礼物

现金仍为王

人们越来越多地以数字形式交换礼物，原因显而易见。数字交易很方便，甚至可以异地进行，也减少了物品毁损或丢失的担忧。由于P2P支付平台允许用户彼此“加为好友”，并通过短信和表情符号进行个性化交易，金钱交易也可以数字化。但研究表明，为自己购买商品的消费者通常更看重实体商品，而非数字商品，这令研究人员想知道：数字交易是否也有类似的负面效应？

几项研究的结果表明，答案是肯定的。与收到电子礼物后相比，收到实物者感觉与送礼者更亲近，因为他们认为送礼者在心理上对实物拥有更大的所有权。实验中的大学生回忆起朋友还钱时，实验参与者想象一个同事还晚饭钱，以及另一个人想象一个朋友送自己一本精装书或Kindle电子书时，确实有这种感觉。有一个例外：当参与者被告知他们的朋友是从图书馆借的这本书（无论是精装本还是电子书）时，礼物的形式对接受者与送礼者的亲密程度并没有影响。这一发现与之前研究的结果一致，当人们实际上并不拥有或不希望拥有某件物品时，接受者在送礼者对实物和数字形式物品的心理所有权上并没有明显的不同。

“这项研究对营销人员和消费者都有意义，”研究人员写道，“那些为了鼓励合作或慷慨而寻求建立联系感的组织（例如，大学给学生寄入学通知书，希望学生会选择上这所学校，或慈善组织募捐）可以选择寄送实物材料。同时，消费者可以根据他们的人际关系目标，战略性地选择与其他消费者或服务提供商分享实体还是数字产品或进行金钱交易。”

更多好书分享关注公众号：sanqiujun

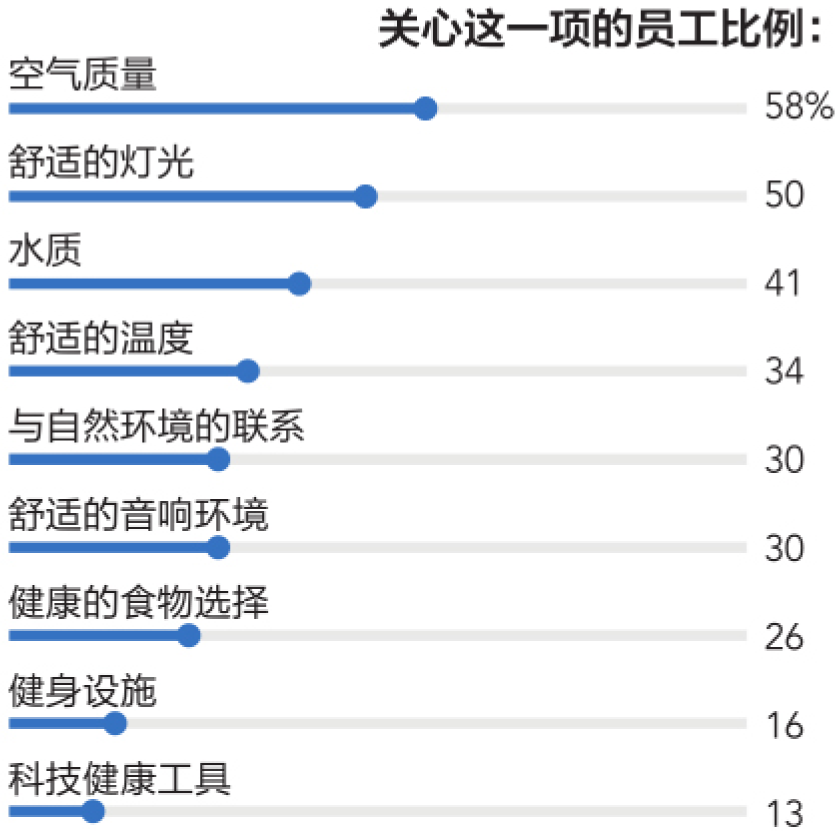


关于本研究 《数字世界中联系感的断裂：收到数字物品与实物如何影响人际亲密度》（“Disconnected in a Digital World: How Receiving Digital Versus Physical Goods Affects Interpersonal Closeness”），作者：安妮·威尔逊（Anne Wilson）、谢拉·桑塔纳（Shelle Santana）和尼鲁•帕哈利亚（Neeru Paharia）（工作论文）

办公场所

员工真正看重的健康因素

大约80%的美国大型公司都会提供某种形式的健康计划，但它们是否员工真正想要的呢？一项对1600名北美公司员工的调查显示，办公场所的舒适感比公司健身房或科技健康工具更重要。



数据来源：View and Future Workplace

在比较了27个欧洲国家90多万位市民在1980年至2011年间的生活满意度调查数据，和同一时期内这些国家的年度广告支出后，华威大学的安德鲁·奥斯瓦德（Andrew Oswald）及其团队发现两者之间存在负相关，即：国家的年度广告支出越高，其市民在一两年后的生活满意度就越低。结论：

广告让我们不幸福

ADVERTISING MAKES US UNHAPPY

妮可·托雷斯（Nicole Torres）| 访 马冰仑 | 译 刘筱薇 | 校 腾跃 | 编辑



奥斯瓦德教授，捍卫你的研究吧！

奥斯瓦德: 我们的确发现了明显的负相关。如果观察每年的国民幸福度变化及该年度或数年前的广告支出变化，在GDP 和失业率等其他因素不变的条件下，会发现二者之间存在相关性。这种相关性表明：当广告商对某个国家投资时，会降低当地人民的幸福感。

HBR:什么启发你进行这方面的调查?

我和同事进行了30年的人类幸福度研究，最近将重点转向了国民幸福度。幸福国家的特点是什么？哪些变量汇聚成了一股力量？如何解释幸福度的上下起伏？我以前从来不看广告，但我遇到了一位出于其他目的而收集相关数据的研究人员，发现我们似乎应该将变量结合起来。和西方社会的许多人一样，我很难不注意到周围轰炸式的大量广告。我自然而然地联想到这种现象是否会给我们的文化带来不快：我们的所见所闻所读如何影响你我的幸福度？我认为，大量广告会让我们感到不幸福，这是相当直观的。从某种意义来说，广告天然会唤起不满情绪，从而激发人们花更多钱去购买商品和服务的欲望，以缓解这种不满。当然，我理解世界各地的广告商和营销公司并不愿意听到我说的这些。

确实，我认为他们并不同意这是广告的目标。

他们的理念是广告试图向大众介绍令人兴奋的新鲜事物以供购买，而他们的任务仅仅是提供信息，并以这种方式来提高人类幸福感。然而，托斯丹·凡勃伦（Thorstein Veblen）等人的另一种看法是，将人们置身于大量广告之中会增强其欲望，让他们感到自身的生活、成就、财产和经验不足。这项研究证实了针对广告的负面看法，而非正面看法。

那么，广告是否令我们想要得到我们没有或无法获得的东西?

传统想法是这样：我必须有意识或潜意识地观察其他人怎么样，才能判断自己的幸福度。我对收入、汽车和房子的很多感受都建立在我邻居情况的基础上。这只是人性的一部分：相对比较引发担忧。但是大量研究表明，进行社会比较可能会给我们造成情感上的伤害，而广告会促使我们将自身与其他人进行比较。当我看到漂亮新车的广告，会联想到自己的普通轿车，从而产生负面情绪。当我看到这只价值一万美元的手表，再看看自己可能仅花费150 美元购买的手表，可能会想：“也许是我自己存在什么问题。”当然，国家只是个人的聚集体。在本文中，我们并非证明不满来自相对比较，但是我们怀疑这是存在的事实。

你如何得知广告确实让我们感到不幸福？这是相关性还是因果关系?

首先，我们控制了很多其他对幸福度的影响因素。其次，我们观察了指定年份广告的增减，结果表明这成功预测了随后几年国民幸福度的提高或下降。第三，我们进行了大量统计检查，确定这种相关性是明显的。第四，人们有时会忘记因果关系是建立在相关性的基础上。但是作为一名研究人员，你的问题一直在我的脑海中浮现。

结论是否仅适用于唯物主义者？因为很多人知道幸福无法用金钱衡量。

是的，某些人可能看到这只手表会说："手机照样可以看时间，为什么还有人花一万美元买一只手表？"或者，某些人对汽车广告的反应是，庆幸自己没有购买油耗高、服务昂贵且污染环境的汽车。我们的研究表明，真正对人类幸福度产生巨大影响的因素有：健康状况、亲密关系、有工作、社会安全网络、没有中年危机（这对很多人来说真的是一种危机）等等。购买昂贵的手表或汽车可能会让我们感觉稍微幸福一点，但深入来看，这有一种"与邻居攀比"地位的效应。当每个人都购买同样的产品时，就不会出现这种效应。这是广告之所以会伤害群体幸福感的部分原因；除此之外，还有很多显示比较的方面。

这让我想到社交媒体让我们感到难受的原因，因为我们自己会和有影响力的人进行比较。

是的。各种期刊中大量涌现有关此话题的研究。例如，2017 年的一项纵向研究发现，使用 Facebook 与幸福感降低有关。直觉告诉我，未来几十年中，这将成为一个非常严肃的政策性问题。

是否有其他研究将广告与幸福感降低联系在一起?

没有。尽管有一些有趣的文献是关于儿童如何在饮食和健康方面受到广告影响，但关于此话题的内容却少之又少。我们没有发现与我们类似的文章。也许存在这样的文章，但没人告诉我们。

你如何衡量全国性广告与国民幸福度?

广告指标即可直接衡量。我们拥有不同国家在不同形式的广告上所花费的费用数据：报纸、广播、电视等。衡量幸福度或生活满意度则更为复杂，但我们现在知道如何以可靠的方式进行衡量。在本研究中，我们有一个接近一百万人的大型样本，并决定选择其中一个可长期衡量人类幸福感的简单指标，即调查问题——你对自己的生活有多满意？人们回答此问题时会限定一个范围，然后我们汇总了每个国家的答案。

你确定生活满意度低不是因为你刚刚提到的其他影响变量（例如年龄和婚姻状况）吗？

除了失业率和GDP之外，我们也控制了这些变量。我们还控制了各个国家的幸福度和广告的基本起始水平，因为我们想要用相同的基准进行公平比较。我们逐年控制所谓的冲击，例如油价冲击等，这些冲击对整个欧洲造成了同样的后果。

广告的负面影响有多大？

我们的分析表明：如果将广告支出提高一倍，会导致生活满意度降低3%。这相当于，离婚者的生活满意度骤降一半，失业者的幸福感下降了三分之一。我们在研究人们被负面生活事件的影响程度方面具有丰富的经验。即便和这些事件相比，广告产生的后果依然很大。

对此我们能做些什么？

一个值得商榷的事实是，西方社会允许大量几乎不受管制的广告存在，这是不是正确的举措。尽管广告的存在不可避免。鉴于这些影响，这是我们可能要思考的问题。但在研究中，我们不提供任何政治宣言。我们不做任何政策上的建议。

如果每个人都下载网络广告拦截软件并快进电视广告会出现什么情况？会提高幸福度吗？

作为一名统计研究员，我会尽量保持公平性，但我知道你可能会这样看待我们的研究：“也许不看某些广告对我来说才是明智之举。”

我从柳传志身上学到的三件事

李翔 | 文 李全伟 | 编辑

守时，光明正大谈利益，有理想但不理想化。从深层次看，三件事体现着怎么去建规则、怎么去理解人性、怎么去跟现实相处。

我在2011年6月时第一次采访柳传志。那时候，柳传志可以说是一个半神半人般的人物。

当时他还处在再次回归联想集团的"复出期"。具体来说，2004年的时候，联想集团并购了IBM的个人电脑业务，之后柳总从联想集团董事长的职务上卸任。联想集团进入到了一段杨元庆搭配外籍CEO的阶段。先是出身IBM的沃德，然后是来自戴尔的阿梅里奥。这段时期延续到2009年。由于联想集团的市场份额下滑，业绩大亏损，阿梅里奥离职，柳传志复出重新担任董事长，杨元庆担任CEO。那一年柳传志65岁。

结果，用了两个季度，联想集团停止连续亏损，开始恢复盈利。英国《金融时报》发表评论说："向回归的英雄致敬。"然后，到2011年年底，柳传志再次卸任联想集团董事长，把重心转移回联想控股身上。

一方面是商界江山代有人才出，另一方面是柳传志现在总是以和蔼可亲笑容可掬的长者形象出现，今天我们很难想象出当时柳传志的威风凛凛。不过，我还记得，柳传志复出担任集团董事长之后，当时

联想集团董事田溯宁接受采访，描述召开董事会的情景：柳总往那儿一坐，就已经代表了中国的成功故事。

当然我并不是想去讲柳传志在商业上的成就、过去40年中国经济中他扮演的符号角色、他的标志性地位等等。历史会给出评价。

这篇文章，我只是想从自己的角度，谈一下之后多年的交往里，我作为一个后辈，从他身上学到的一些事。

第一件事：守时

第一次采访柳总，他的同事反复提醒，千万别迟到，因为柳传志特别看重守时。有的CEO是不允许别人迟到，但是自己事务繁忙，经常让人等。但柳传志不同，他要求别人守时，自己也从来不迟到，说几点就几点。

我专门问过他这件事。柳传志讲，这个习惯是受到父亲的影响。有一次柳传志陪父亲去见中国香港企业家安子介。到地方之后，父亲说，其实安子介已经来了，就在隔壁电影院看电影海报。有教养的人，既不会迟到耽误别人时间，也不会早到以免打扰到别人。这之后柳传志观察，父亲每次开会或者约人见面，从来不迟到。

这让柳传志也养成了这个习惯。不过，柳传志说，跟父亲不同的是，父亲对迟到的人还挺宽容的，这跟他有所不同。

我后来还听说，有一次柳传志某年年底答应要参加一个会，在会上做一个演讲。会是早上开，前一天晚上北京开始下大雪。他住在西边，开会在东边，从家里到开会的场地有一段距离，柳传志担心早上交通拥堵，赶不上早上会议的开场，于是，前一天晚上就直接住到了会场附近的酒店。

我自己也亲身经历了一次。那次是在美国参加中企俱乐部的活动。下午出发去开会之前，我跟刘东华一起，在柳总房间跟他做采访。正聊着，柳传志抬手一看表，脸色一变，说咱们快走，要迟到了，然后拿上外套就是一路小跑，一边跑一边还埋怨我：要迟到了都赖你。

第二件事：关于利益

2015年联想控股香港上市之前，柳总找我和其他几个近些年跟他一直有沟通的记者交流。不可避免，又谈到联想改制的过程。

这要说回联想的历史。1984年，中科院计算所拿出了20万元，以及一间20平米大小原本用来做传达室的空间，支持中科院计算所工作人员柳传志等人，创办了联想。可以理解，当时所有人都没有股权的概念。柳传志自己后来也说，当时的状态就是憋着一股劲，只要有活儿干就行。

这应该是中国第一代公司普遍的情况。

到1993年，也就是联想集团在香港上市的前一年，柳传志决定要找时任中科院院长周光召去谈一谈股权的问题。

他的态度很简单，像联想这样的公司，要想越做越好，员工必须有股权。道理今天看其实很简单，如果干事的人得不到长久激励，时间一长，人的心态会出问题。

这种情况在企业史上不鲜见。最经常出现的情况就是：明修栈道暗度陈仓，满足自己不能合法得到的利益。比如通过各种方式把国有公司的利益转移到自己私人持股的公司。

话讲到这里，柳传志劈头就是一问：如果当时周院长说了，不能给你们股份，不能给你们分红权，以你们对我的了解，觉得我会怎么办?

卖完关子，柳传志回答：不管面对的是哪位领导，我肯定不干。而且会很坚决。公司的东西我一分不会拿，立刻就走。我不做那个窝囊事。这就是我的性格。

用他的话说就是，不能当坏人，也就是去私拿公司的利益，但是也不能不照顾员工们的利益。

柳传志碰到了一位好领导。周院长认同了他跟联想团队提出的方案。1993年联想先是拿到了分红权，2001年，再用分红的钱最终买下了中科院答应分给员工的35%股权。

顺便说一句，在这35%的股权中，柳传志个人持股2.89%，团队整体持有剩下的30%多股权。从这个角度讲，柳传志去要股权，主要考虑的是团队激励问题。

但是，如果柳传志当年没有光明正大地去跟院长谈股权问题，如果没有院长的开明，以及过程中政府的支持，后来联想到底能做多大，倒是可以打上一个问号的。

所以，在柳传志看来，利益的问题上，要光明正大地争取，不能等着别人安排。放到今天，就是要跟投资人和老板去谈。如果你认为在利益分配上是不合理的，就应该敞开来进行谈判，而不是私底下满腹牢骚，甚至采用其他方法。

第三件事：关于现实

有一次跟柳总同坐一班飞机，在去往登机口的路上，他看到我，主动加快脚步走过来，开始问我一连串问题。比如最近在关心什么问题，见了什么样的人，在看什么书。问我为什么看的主要都是外国人写的书。如果看外国人写的书很多，怎么了解中国的情况。他自己就不一样了。唐浩明的《曾国藩》、畅销的职场小说《杜拉拉升职记》、跟战争有关的书《两代军人的对话》等都是他会读的书。

后来我回想，他这是想知道像我这样的记者，都通过什么方式来了解现实。或者也是提醒我，要始终记住自己处在什么样的现实中。

柳总可以说是现实世界中的成功者。虽然这几年他始终也没能处理好跟网络舆论的关系。

他有一句话我印象很深：你得知道自己是谁。这句话的背后，就是要把自己放在现实中去考虑，去考量自己应该采取什么样的态度、什么样的方式去跟环境互动。

我记得他跟我说过，要把事儿想通透，想通透以后，你就能知道，自己所谓的忧国忧民，能忧到什么程度。每个生活在这个国家的人，当然都希望国家发展得很好，但是心里要清楚，自己能做到哪一步，愿望不能超出能力太多。

这句话的另一种表达就是：要有理想，但不能太理想化。

有理想是要有追求，不能理想化就是要认清楚现实，理解自己在现实中的位置。

柳传志还喜欢称自己是“种地派”。他喜欢讲，要把自己的“一亩三分地”种好。具体而言，就是努力把公司搞好，对得起同事，同时也通过纳税、提供就业等来有助于社会。

在对现实问题的解决层面，柳传志有一些在企业界流传很广的语录。比如管理三段论：建班子、定战略、带队伍，比如小步快跑，比

如大鸡小鸡理论，比如拐大弯，比如复盘，比如跳出画框看画面。这些朴实的话，里面都是他经营公司过程里总结提炼出的管理智慧。

回过头看这三件事，我们会发现，守时背后是规则，利益背后是人性，现实背后是方法。

具体而言，通过不迟到这一个小小的抓手，柳传志是在建立规则意识。今天互联网公司津津乐道阿里巴巴的组织文化，十几二十年前，联想的斯巴达方阵、入模子体系举世闻名。

而且，这些管理智慧具有普适性。我的朋友、中企俱乐部的秘书长程虹就说，柳总做企业家俱乐部的理事长，要求的第一件事是开会不迟到。这个俱乐部的成员，都是王健林、马云、郭广昌这样的人，每个人都有一万个理由迟到。但在柳传志以身作则的要求下，硬生生做到了每次开会没人迟到。

第二件事，光明正大谈利益，就是不去考验人性。中国人有一个习惯，面上特别不愿意谈利益，但是私底下却有诸多想法和不满。柳传志就要求把利益摊在桌面上谈，谈到大家都能接受。否则，面上利益得不到满足，人难免会在私下动一些心思。最后结果肯定不会好。

柳传志还说过，谈利益，要分空饼。也就是说，在利益还没有变成现实时，大家就谈好怎么分配利益。为什么？也是不考验人性。分空饼容易，大家容易达成一致；等到饼真做大了，究竟怎么分，多一点少一点，大家就更容易有分歧。而且，他也主张公司尽量做到全员持股，让每个人都跟公司的发展有关。

第三件事，有理想但不理想化，谈的是跟现实共舞的方法。柳总有一次曾经说，经常有人找到他说，老柳，这件事情特别好，你要是愿意来掺和一下，这件事就肯定能做成。他往往会非常谨慎，大概率

都拒绝。他会解释，在别人看来他总是能做成，就是因为他不是什么事儿都做。要是这也答应那也答应，最后就变成什么都做不成。

开始的时候我理解，这就是要学会拒绝、要聚焦。后来我再揣摩，发现这里面也是在讲要划分边界。有些事情，说起来再好，但不是该自己做的事，还是不能做。得知道自个儿是谁。

总之，我在柳传志身上学到的三件事，透过去看，其实就是怎么去建规则、怎么去理解人性、怎么去跟现实相处。这三件事，只要你是一个要做事的人，我想，应该对你都会有一些启发。

李翔是资深媒体人。

重温柳传志管理智慧

2019年12月18日，联想控股宣布柳传志卸任公司董事长及执行董事，将担任联想控股名誉董事长、资深顾问及董事会战略委员会成员。这标志着中国第一代商业领袖开始谢幕。

柳传志是中国第一代企业家中的标杆性人物。1984年，柳传志等11名科研人员创办联想，现已成为中国知名的多元化投资控股公司。2018年联想控股综合营业额约3589亿元，旗下的联想集团、君联资本、弘毅投资等都是业界响当当的企业。其中，联想集团是目前世界最大的品牌电脑厂商之一，也是中国大陆最早进入《财富》世界500强的纯市场化企业。

“建班子、定战略、带队伍”这已经是中国企业界中流传最广的管理术语，更是众多创业型企业学习的管理真经。柳传志给我们留下的宝贵财富不只是创办了那些知名企业，最大的财富是这些管理智慧。这些宝贵经验包括：企业改制之道、领导力三要素、复盘管理、事为先人为重，以及培养年轻的领军人物。

联想控股在宣布柳传志卸任的公告中，同时宣布朱立南卸任公司总裁之职，而接任者是宁、李蓬，宁接任董事长，李蓬出任CEO，他们将作为联想控股新的领导核心，带领公司继续向愿景不断迈进。

《哈佛商业评论》中文版在2012年7月刊发表了专访文章《柳传志：“复盘”联想战略》，我们摘编访谈的精华部分，向第一代企业家致敬。

HBR中文版：联想“复盘”的提法，是怎么产生的?

柳传志：实际是在2004年前后，联想组织过一次对企业文化的形成、所起的作用、将来如何传承等问题的讨论，并请了咨询公司合作。

他们提出，在联想，应该把企业文化定义为两个内容：一个内容是核心价值观，还有一个内容是方法论。在提出方法论的时候，我就顺便用了“复盘”这个词。

我参加过朱立南他们联想投资（即现在的君联资本）的会，跟他们一起回想当初为什么都投错了；当年，连我给他们出的主意都是错的。这种重新想的过程，活像围棋里复盘的过程，所以顺口就说出“复盘”这个词。其实还真的是挺像的。



HBR中文版：后来，“复盘”成了定期的制度，还是在特定时刻才会做的演练？

柳传志：变成一种工作方法和习惯，既不是定期的制度也不是重要时刻才进行的反思。就是开任何会、做任何决策，负责人都有复盘的习惯。

联想集团里面，也在强调复盘，连老外都会说复盘；能看得出来，复盘有点深入人心的意思。老外对“建班子”之类的概念深刻理解是有困难的，他们都是CEO说了算的；但是对复盘这种方法，他们很愿意接受，很容易接受。

HBR中文版：联想是怎么控制风险，实现稳健增长的?

柳传志：稳健的原因就是风险基本上都在我们的控制之下。包括环境变化之后，怎么去应对，我们基本都有预案，总是会提前务虚。当有这些准备的时候，就会提前拐大弯，不会一下子被逼到危机重重的状况。

HBR中文版：最高管理层到底应该公司内部产生，还是空降，这个问题一直存在很大争议。你怎么看?

柳传志：第一把手一定是内部产生的。所谓内部产生就是，哪怕你待了一段时间，再当一把手，也是内部产生的。他要经过你的考验，认可了你的文化，才算内部产生的。

（本文作者王以超、万艳）

行至无界 心至无疆

《哈佛商业评论》X路虎全地形商学院公开课全程回顾

《孙子兵法·地形篇》记载："地形有通者，有挂者，有支者，有隘者，有险者，有远者。……夫地形者，兵之助也。料敌制胜，计险厄远近，上将之道也。知此而用战者必胜，不知此而用战者必败。"观地形，以用兵，论成败，古已有之，今亦适用。从1948年推出首款为越野而生量产产品，路虎用70余年成就了无数远征与探险的传奇故事。走过山川湖海，穿过人山人海，将一幅勾勒在沙滩上的草图，渐渐变成了无往不利的英雄前行。2019年，路虎开启"全地形年"，进一步演绎挑战不设限、未来不设限个、梦想不设限的经典形象。10月以来，《哈佛商业评论》更是与路虎携手打造了全地形商学院的系列课程，希望透过路虎"全地形"概念精神，通过不同领域、行业专家的知识分享和互动讨论，帮助学员们在面对商场、职场各种"全地形"的挑战中一起洞察先机，合理应对，致胜未来。

解锁全地形 驾驭无边界

"在我们之前，道路的定义从未如此宽泛。"这是路虎的宣言。延承品牌风范，续写征服传奇，此次路虎传承 Above and Beyond 心至无疆精神，用精湛设计、杰出工艺、先进科技，带来全天候全地形驾驭体验。

自1948年诞生之日起，路虎便致力于打造应对各种路况的全地形汽车，70 年间路虎从设计、工艺及技术三大方面将其不断进化，造就了享誉全球的 ATRS 路虎全地形科技。今天，路虎更是凭借超越能力，解锁“全地形”作战。奇异末路、红岩赛道、死亡之海、雪白之境、绿色净土、奇绝孤峰，都成途中景致，将不可思议变为现实。而强悍的全地形实力，则来自于非凡的技术。

在70余年的发展进化中，路虎始终将掌握全地形能力作为其外型设计、制造工艺及技术研发的核心，造就其专属的全地形标签。在设计层面，城堡式车身造型、蚌壳式发动机罩、阶梯式车顶等独特的设计元素绘制出全地形身姿；在工艺层面，无论是智能全铝车身架构、整合式车体，甚至细微到每一个螺母，路虎均使用能够胜任全地形环境的材料或规格。在量产前，路虎更对车辆进行严苛的极限测试，以确保车辆能够承受全地形驾驶的严峻挑战；在技术层面，强大的全地形反馈适应系统、陡坡缓降控制系统、涉水感应系统等一系列路虎独创技术，让其征越的脚步更自信从容。独一无二的精神特质和技术实力，打造了路虎随时随地应对变化、无惧挑战的“硬核”性格。

发展全领域 应对大格局

商场如战场，商场也有全地形。在全地形驾驶上一路驰骋的路虎，在创新发展的谋篇布局上同样有条不紊。



在中国市场上，2019年捷豹路虎经历了深入的体系变革。自2019年初以来，捷豹路虎率先提出“稳定局面，恢复信心，逐步提升”的三步走战略，致力于通过提高经销商盈利能力、强化清晰化品牌建设、提升产品力、透明化管理以及开源五大工作重点，从而应对整体市场环境所带来的不利影响。进入下半年体系变革2.0阶段，通过更严格、更透明、更自信的调整举措，继续注重帮助经销商提升盈利能力，高度关注销售质量，优化国产车/进口车销售战略。以“产品攻势计划“为核心促进体系建设，预计至2021年底，捷豹路虎将向中国市场引入包括创新技术、中期改款及全新车型在内的30款新产品，其中包括全新捷豹XEL、“捷豹赛道年”重磅车型捷豹F-PACE赛旗版、新款路虎揽胜运动版，捷豹路虎旗下豪华高性能子品牌SV携全新车型也强势回归。

在研发方面，中国研发团队代表中国消费者的需求，深度分析中国消费者目前以及未来的用车需求，重点提出了质感设计、前沿科技、舒适乘坐、易于驾控等八大研发要素，将最新的需求由始至终的

贯穿在全球研发流程中。积极履行“在中国，了解中国”“在中国，为中国”“双引擎，双创新”“在中国”为全球”“质量为先，客户至上”的五大职能，精益求精。

在全球市场方面，通过长期以来的降本增效行动、全球科技投资，捷豹路虎希望通过不懈的创新实践，努力为消费者提供更好的产品及服务。更长远的目标在于，“推进中英协同发展，从产品研发、人才培养、创新技术等多领域进行体系化创新，把中国打造为捷豹路虎全球创新中心。”反映在数据上，在财年二季度里，捷豹路虎在华零售表现实现连续三个月的两位数逆势增长——7、8、9月分别同比增长40%、17%、18%；经销商库存系数得到大幅改善，回归稳定与健康的水平；整个经销商网络平均盈利情况实现了扭亏为盈。

今年9月的法兰克福国际车展上，全新一代路虎Defender全球首发。它以全新的外型、不变的硬汉气质、拥抱21世纪智能数字化的全新科技和丰富的个性化配置再树耐久性能新标杆。全新一代路虎Defender一经亮相便受到了全球消费者，特别是Defender粉丝们的高度关注，预计2020年春季，将向全球首批客户交付。

面对未来的可持续发展，捷豹路虎有着清晰的战略布局。捷豹路虎全球CEO施韦德教授（Prof Sir Ralf Speth）表示：“我们将继续保持强有力的产品攻势，加强在汽车电动化领域的探索与开拓，致力于打造‘零排放、零事故、零拥堵’的未来发展愿景。”

无论是“心至无疆”的品牌精神反哺开阔持续的企业愿景，还是探索全新商业模式呼应“全地形”年的准确试探，都是捷豹路虎对于行者无疆的优秀注解。

开启全视野 致胜真未来

没有任何一条道路，会一直是一马平川；没有任何一种境况，是永远一成不变。世界的飞速发展带来了更多的机遇，但也带来了更多来自不同维度的复杂挑战。从世界格局、宏观经济、行业发展、企业竞争，到公司战略、运营执行、产品创新、营销策略甚至每个人的职业成长、个人生活，无不面临着“全地形”的挑战。关键是如何才能拥有对不同挑战的驾驭能力。因此，《哈佛商业评论》中文版与路虎携手打造“《哈佛商业评论》X 路虎全地形商学院公开课”，期望以专属分享的形式，从更专业的角度给出修炼“全地形”应对能力的建议。正如深圳捷豹路虎 IMSS 产品及市场营销执行副总裁胡波在课程结束时总结道的那样：“希望通过全地形商学院的携手打造，走遍中国各个大区，为路虎经销商、用户带来多元化的智慧输出，以及更符合他们需求的智慧和实战经验。就像路虎全地形科技的相伴，让用户无论在雪地、草地、沙砾、泥沼、岩石等各种地形表面，跋山涉水，皆可从容驾驭，如专业路虎教官随侍在侧，一切尽在掌握。希望这次携手能够最终打造出哈评x路虎的‘黄埔军校’。”

从2019年9月21日上海第一堂课开始，到12月深圳站最后一课的完满收官，三个月的全地形商学院课程中，公开课特意邀请到东方证券总裁助理、首席经济学家邵宇博士，中信证券首席策略分析师、复旦大学金融学博士秦培景等人分别在上海、广州、成都、北京、深圳等地分享了他们对于商场全地形的智慧，吸引了来自各行各业的学员们前来现场聆听，并且学员们都顺利收获了《哈佛商业评论》X 路虎全地形商学院的定制版结业证书。


Harvard
Business
Review
LAND
ROVER


Harvard
Business
Review
LAND
ROVER


Harvard
Business
Review
哈佛商业评论
股票/房产
美国
Harvard
Business
Review
LAND
ROVER


LAND
ROVER


ATRS
ATRS
《哈佛商业评论》× 路虎全地形商学院公开课
Harvard
Business
Review
哈佛商业评论
LAND
ROVER
Harvard
Business
Review
哈佛商业评论
LAND
ROVER

《哈佛商业评论》中文版执行出品人齐馨女士在课前致辞中表示，被誉为"管理圣经"的《哈佛商业评论》一直都倡导长期主义，认为信奉长期主义的企业应该坚持三个基本原则：使命感、价值观和工匠精神。而有着70余年发展进化和技术积累的路虎，从诞生之日起便致力于打造应对各种路况的全地形汽车，并且造就了其享誉全球的ATRS路虎全地形科技。二者的结合即是一种独一无二的精神特质和普世的商业价值观，那就是随时随刻应对变化、无惧挑战。为此，所邀请的专家导师所给出视角宏大，又精辟入里的讲解分析，打造了本次学习的诸多高光时刻。

邵宇博士以《商场全地形——大变局下的全地形应对和战略抉择》为主题，分享了自己对未来中国及全球经济走势的看法。他着重分析了当前国际关系、政经情势、国内经济政策环境等多方面问题，并对未来作出了预判。邵宇认为，未来十年将是国际以及国内经济环境、投资环境等的关键十年，是中国能否成为未来第一大经济体的关键时间点，而这也将为未来很长一段时间的市场带来更多复杂的挑战。正如全地形科技，当前以及未来的投资过程中，需要更加全天候地对市场进行前瞻，合理分配资金，致胜未来商场全地形。

秦培景博士以《冲突、变革与方向》，做了大变局下的"全地形"分析和战略抉择，结合当下情境下，给出了选择趋势产业与方向资

产的战略决策建议。秦培景分别解读了全球化大变局下，中美博弈的弱平衡和真挑战，梳理中美分歧的主线和暗线，并对比中美在现今时代的发展趋势；经济大变局中，贸易结构、负债结构、需求结构、供给结构、趋势产业的特点；金融大变局中，"资产荒"的根本特质，得出人民币长期必然是强势货币的理论。最后，深刻总结了"大变革"的源头以及展望。

此外，哈佛中心（上海）董事总经理黄晶生先生以“职场全地形——提升企业内部竞争力的八种快捷工具”为主题，着眼管理实践的具体过程，分享了商场和职场“全地形”下巨大的内外部压力、压力的成因、解决的关键等问题，并讲授了 Nudge 细微调整法这一企业管理的新趋势。他希望企业管理者能够通过管理的细微调整，使员工获得更高幸福感，进而获得更高竞争力。而厂商、经销商等则可以通过多种在实践过程中的细微调整，使用户获得更高幸福感，进而使品牌获得在市场竞争中更多的优势。

随着12月1日深圳最后一课的顺利结课，此次《哈佛商业评论》X 路虎全地形商学院公开课得以圆满结束。“知彼知己，胜乃不殆；知天知地，胜乃不穷。”以“全地形”视野，打造“全地形”未来，行至无界，心至无疆。


百威亚太 CEO：
杨克（Jan Craps）

百威亚太CEO杨克：“啤酒之王”的数字化之道

杨克（Jan Craps）丨口述 王晓红丨文 李全伟丨编辑

> 百威亚太在数字化技术浪潮的推动下，对电子商务团队进行了升级，通过深度应用数据科学，激发变革式创新、成功实现数字化转型。

2019年3月底，我履新百威亚太区总裁（现任百威亚太执行董事及CEO、百威亚太区总裁）才3个多月，就在上海迎来了百威集团（AB InBev）的全球高管团队，他们此行的目的是学习数字化创新。我们一起花了一周时间在深圳和上海倾听百威亚太的同事以及合作伙伴关于数字营销与智慧供应链的精彩分享。近两年，中国在数字技术应用上的发展非常快，2018年百威亚太以46.6%的份额位居中国高端啤酒的第一名，超出第二名的份额两倍多，其中数字化转型起到了关键作用。

自踏入中国市场以来，百威亚太在中国以及整个亚太区走过了20多年持续增长的历程，并凭借科罗娜、百威、福佳、哈尔滨、凯狮等50多个标志性品牌，成为亚太主要国家的啤酒市场引领者。我们的母公司百威集团拥有600多年历史，是全球第一大啤酒集团。由于亚太区的业绩表现优良并具有广阔潜力，百威集团决定将百威亚太独立拆分，于2019年9月30日在香港股票交易所成功上市，总市值达4000亿港元。

回顾我们所走过的25年，关键的一步是15年前集团做出高端化的前瞻性决策，并凭借对创新、对提升运营效率的执着，通过卓越运营实现了高端化的战略目标。同时，我们以“Dream Big”指导公司的决策方向和员工的努力方向，近几年在数字化技术浪潮的推动下，我们对电子商务团队进行了升级，通过深度应用数据科学，激发变革式创新，成功实现数字化转型。

数字化技术化解营销痛点

作为一家注重消费者体验的公司，百威亚太将数字化营销作为重点，充分利用社交网络的传播力，深入挖掘啤酒作为“社交纽带”的功能，通过生态圈合作、电音节等活动，拓展品牌的内涵与影响力。百威集团下的旗舰品牌百威一直积极传递“真我至上”的品牌理念，无论是在受众人群、消费场景方面，还是精神内核方面，都与热爱生活、热衷潮流文化的年轻人“玩”在一起。

百威亚太近年来推出了一系列炫目多彩的营销项目，如百威啤酒每年一度的农历新年营销、哈尔滨啤酒的纽约时装周“国潮”项目等，受到了消费者的喜爱与积极参与；而在这些营销创新活动的背后，是基于大数据的消费者洞察、将洞察转换为营销行动，以及百威亚太新的电子商务团队，与市场传播、深度分销等部门的密切合作，以获得数字化转型的核心能力。

以百威空间站（BUD SPACE）营造粉丝社群。这是百威啤酒在微信上构建的一个忠诚客户计划，它通过微信APP，邀请百威啤酒的消费者成为社群的一部分，并对他们进行细分，推送给他们最感兴趣的内容。比如对于喜欢音乐的人来说，会收到百威啤酒赞助的音乐节、电

音节的信息，并提供体验入场券的机会。对于美食爱好者，百威啤酒经常与大厨合作，他们会提供与百威啤酒搭配的美食，并解锁新菜品。

如今的时代在多样性、个性化方面愈加鲜明，百威啤酒基于不断细分的消费者人群特征，借助腾讯的数据与营销优势，提供各式各样的定制化内容，让百威空间站成为一个娱乐社区组织社群，人们可以参加自己感兴趣的活动，在畅享百威啤酒的同时能进行多种互动。推出不到5个月，百威空间站就吸引了约300万社群成员，而这些都是百威啤酒的忠诚消费者，具有很高的复购率。

与腾讯的多维度合作。基于腾讯拥有的强大生态圈，百威亚太与腾讯在体育、社交、电子游戏、大数据、线上销售等多个领域进行了数字化合作。如大数据挖掘方面，在2018年的FIFA世界杯系列营销活动中，百威集团是世界杯30多年来的全球赞助商，百威与腾讯的团队一起，对中国足球迷按照他们最喜欢的国家球队进行分类，然后设计了8种特别版的铝罐啤酒，包括巴西、德国、比利时等，提供给该球队的球迷购买，产品推出后，很快就在电商渠道上脱销了。当球迷们一边喝着特别版啤酒，一边和朋友观看自己最喜欢的球队比赛时，无疑是一种非常棒的感觉。

又如哈尔滨啤酒与腾讯体育的合作。2019年4月，哈尔滨啤酒正式成为中国著名电竞游戏英雄联盟职业联赛（LPL）新的官方伙伴。哈尔滨啤酒也在冰纯ICE系列中推出了专属于电竞迷的500ml新包装——哈啤LPL电竞罐。随后，哈啤又推出了以LPL战队为模板的典藏罐，酒罐设计颇具冲击力，还选用了俱乐部各自夏季赛的口号，受到电竞迷们的追捧。

与阿里合作打开新市场。作为新零售浪潮的引领者，阿里的大数据具有独特价值，百威常常将创新产品在天猫上投放。2018年7月14日，百威宣布与天猫酒水新零售达成战略合作，销售鹅岛、拳击猫等精酿品牌。双方合作围绕精酿啤酒的市场教育、深度分销展开，并建立了一套会员系统，消费者无论是在线上渠道，或是在线下精酿啤酒餐厅购买精酿啤酒，都能获得积分和优惠。

2019年7月，百威推出的新品福佳玫瑰红啤酒开始在天猫上销售，由于采用了阿里大数据进行定向推送，仅仅3个月，这款精酿在天猫的果啤品类销售中就冲到了第二（第一名在天猫上已经销售了18个月）。而且，这些客户中80%都是新客户，其中70%是女性，目前百威在果啤品类上已经成为女性消费群体的引领者。在2019年的“双十一”中，百威的品牌组合，继续保持了线上渠道销量最大的地位。

拓宽消费场景。依据大数据分析，不仅可以精准定位，还可以拓宽多种消费场景。近两年，随着半小时送达成为现实，引发了更多即时性需求的消费场景，如社交、运动场景等。百威亚太的电子商务团队增强了线上能力和物流能力，以适应不断涌现的新消费需求。

百威亚太通过B2B电子订单和各种交易平台，对那些将啤酒和菜肴一起购买的订单进行分析，从中发现哪种啤酒适合搭配哪些食物。比如在螃蟹上市的季节，百威亚太发现福佳白啤的销售量会大增，因为这款啤酒适合于海鲜，于是销售团队就会向一些餐厅建议多进一些福佳白啤，以增加销量。2016年，百威亚太还开发了自己的数字化平台，不仅自己使用，还帮助经销商把线下的能力搬到线上，百威亚太从总部到区域公司都会给经销商以专业指导，帮助它们实现系统对接。

以数字化技术
淬炼金牌品质与智慧供应链

“这一口早在进入喉咙之前就开始了。在触到嘴唇的时候，这种带有泡沫的金黄色物质，由于气泡而变得更为清凉……这第一口显得多么长啊！你慢慢地欣赏着那颜色，那近似于蜂蜜的颜色，那冰冷的阳光的颜色。”这段细腻美好的文字，摘录自法国作家菲利普·德莱姆（Philippe Delerm）20年前出版的《第一口啤酒》，描写的是啤酒在口腔中散开的神奇感觉。百威的每一口啤酒都来之不易，背后是让数据成为新生产要素的战略支撑，以数字技术不断提升酿造工艺与智慧供应链的不懈努力，以及因此而拥有的金牌品质。

高度数字化的糖化阶段及包装控制。如何确保每瓶啤酒的风味?秘密藏在糖化中控车间，严格控制品质的百威亚太以BRAUMAT+BPA智能系统，进行双重把关。BRAUMAT系统是一个全集成控制系统，它实时监控在线体积、温度、电导率等信息，电脑自动化严格把控每一道工艺。BPA（啤酒过程分析系统），则负责实时记录生产工序中的数据。BRAUMAT和BPA系统堪称糖化车间的智能科技“双雄”，对生产过程严格控制，保证啤酒品质。

为了保持啤酒的新鲜度，百威工厂采用尖端科技EBI（电子验瓶机）。啤酒灌装前，EBI将每个瓶子分成9个区域进行高速扫描成像，识别程度精确到毫米，灌装后及贴标后的啤酒需要经过液位、盖缺陷、漏气等检测，EBI会将有缺陷的瓶子全部挑拣出来。

以4小时溯源体系保证高品质。百威亚太的溯源体系非常细致，每一瓶啤酒都印有溯源码，可以做到在4小时内溯源追踪所用麦芽批次，不仅可以追溯到生产时间、在仓库的储藏仓位和天数等，还能一直追溯到运输麦芽进厂的车辆车牌号及供应商。此外，百威亚太严格采用

VPO(Voyage of Plant Optimization，工厂最优化管理)检测项目，利用全球范围内的250家酿造厂网络，每月用超过30个KPI指标，来对比检测公司在亚太各地酿造厂的生产率、啤酒质量与口味、包装质量以及安全性等。

作为亚太区高端啤酒的引领者，百威亚太专注于产品质量的提升与新品开发。百威有专职品酒师每天进行品酒，酒在舌尖上的感受如何，某些酒味道更好的原因，都分析得很具体，然后将结果转化成代码输入系统中，并借助系统中的因果决策树形图，最终确定根本原因。近年来，百威又借助数字系统，对所有发生的流程做到一目了然，更有效地不断提升各个品类啤酒的味道。

依托数字技术的智慧供应链管理。百威的金牌品质，与不断提升的供应链效率密不可分。近两年来，百威在中国的数字化物流体系的建设主要包括：智慧仓储、协同运输、反向物流以及控制塔。其中智慧仓储是百威亚太数字化转型的重点，10年前自主研发的WMS（Warehouse Management System，仓库管理系统）已无法满足百威亚太日益增长的业务需求，新的系统加入了人工智能引擎，基于深度学习不断改进算法，以优化任务分派等关键功能。其中涉及FMS叉车管理，叉车是仓库内的重要资产，利用率直接关系到效率和成本。百威亚太通过安装感应器以及其他数字化手段监控叉车，提升叉车的使用效率。新管理系统在中国的33家工厂及16个配送中心全面应用，成效显著。

在协同运输方面，百威在2015年升级迭代了10年前的系统，随后又引入最先进的TMS（Transportation Management System，运输管理系统)，以提升运输计划、运输结费等方面的数字化水平，并通过控制塔的模块功能增强，实现全流程的数据可视化和跟踪。控制塔是百威在

2019年新实施的项目，简单来说，它是一个控制平台，通过数字技术将数据从各个原系统以固定频率，抓取到数据池中来，再搭载敏捷商业智能技术，让每个人都可以通过简单操作方式，去建立自己的数据模型，再生成自动的可视化看板，以提升供应链的效率。

占领高端阵地

在2005年时，中国市场增长强劲，但是竞争激烈、利润率低，几个主要的啤酒品牌都在通过并购争取第一的位置。当时中国的高端啤酒细分市场份额很小、趋势也并不明显，但是基于百威集团长久以来的消费者洞察以及全球视角，当时百威的高管层认为伴随中国经济的高速增长，高端化必将成为发展方向。于是，在群雄逐鹿产能与销量、不看好高端啤酒的那个年代，百威亚太便制定了高端化的市场战略。

品牌培育与持续投入。基于百威集团600多年的历史以及强大的品牌组合，百威亚太在高端化上具有先天优势。在此基础上，百威亚太的高管层及营销团队基于市场洞察与分析，大力进行品牌培育。在成功塑造了高端品牌的地位后，百威集团近年来仍然重视持续投入，如2017年8月百威集团与帝亚吉欧达成5年合约，拿下健力士在中国大陆地区的独家运营权；9月又将售价15元左右的低卡米凯罗啤酒引入中国，用健身、低热量等概念吸引追求健康的中国年轻人。

占领高端就是拥有未来。在百威亚太高端化的历程中，重视精酿啤酒是战略性的一步。百威集团在2011年收购了源自芝加哥的鹅岛精酿，于2017年将鹅岛餐厅引入中国，同年又收购了上海著名的精酿品牌拳击猫。2018年1月，百威亚太投资6000万元在武汉工厂内专门建造

了一条精酿生产线。此外，百威还针对提升消费者客户体验投资了多家酿造俱乐部。

过去15年来，core plus细分品类（即比主流品牌高端的品类）在中国增长很快，如哈尔滨在2017年销量大增的冰纯白啤；2019年年底，百威又开发了哈尔滨冰萃，而且开启的方式很方便，采取了拉盖的方式。消费力提高的人们喜欢购买更贵一点的新品，因为这样可以获得新体验。百威亚太还将这一趋势和模式引进了越南、韩国等市场，推出了一些快速增长的新品。接下来，百威亚太将通过包装与打包创新、捕捉更多高端细分市场，以及开发无酒精啤酒、提神饮料等举措，继续拓展高端市场的规模。

酿造更美好世界

百威集团一直坚持的梦想，就是“携手你我酿造更美好世界”。为此，百威集团不仅努力提供最好的啤酒，最佳的客户体验，还高度重视对环境的保护。公司正式制定了可持续发展目标，并进行大笔投入，获得许多切实可见的成果。最新的2025可持续发展目标，更是在啤酒酿造的4个必备环节上制定了更高目标。

“大麦、水、能源和包装”。麦芽是啤酒酿制的关键原料，百威集团在全球的种植基地开展了智能大麦项目，以技术创新帮助种植者提升麦子产量，同时帮助他们改善生活条件，百威亚太也积极参与其中。例如在中国，百威亚太与江苏农垦系统建立了战略合作关系，从育苗、田间管理到麦芽生产与采购，进行全面合作。在印度，百威亚太有两大团队，一个由专注于新种植技术与新品种研发的专家组成，

一个由专注于技术培训的农学家组成，目前已与3600多名种植户建立了联系。

啤酒中95%都是水，长期以来，百威与酿造基地所在的地区紧密合作，积极发起和参与保护水资源的项目，以保证高品质的水源；除此之外，百威亚太还为中国和印度等国家的干旱、受灾地区提供援助，至今已经在亚太地区输送12万罐的水，帮助350万妇女长期获得净水资源。百威还从酿造工艺上，致力于最大程度节约水资源，自2009年到2017年，因此节约了近2000万吨的水。

在能源方面，百威亚太计划在2025年100%使用可再生电力，目前在中国已经有7家使用再生能源的工厂；在中国最大的生产基地莆田工厂，已经安装了光伏发电装置，接下来将在佛山、昆明等16家中国工厂安装太阳能装置。到2025年，百威亚太将有超过30%的啤酒卡车替换为电动车辆。

明智饮酒、安全行驶。早在2007年，百威亚太就开始在中国开展了“明智饮酒”的公益宣传。相关活动一直延续至今，2019年9月，哈尔滨啤酒与故宫联合推出了无醇啤酒，定制了“不酒驾”文创礼盒“朕管之宝”，并制作了哈啤Z世代虚拟偶像哈酱“主演”的跨次元说唱公益片《切莫冲动酒驾》，在年轻人中引起较大反响。

自2015年，百威中国作为发起方之一，与上海市政府、同济大学以及一些NGO组织联合发起了“携手创建更安全道路”活动，并取得了实质性成效——如在6个容易发生交通事故的路口，由于加强了安全防范措施，过去3年来事故量减少了50%。2019年，百威亚太赞助了在上海召开的联合国道路安全与数字创新学习会议，来自全球的80多位国际专家和著名机构参加了会议。作为联合国训练所的合作伙伴，百威亚太充分运用数据和技术，以达到挽救生命的目的。

可以说，过去25年百威亚太取得了卓越成绩，而在我看来，这一切都是我们全体员工共同努力的结果。在近两年的全面数字化转型中，我们的人力资源部门同样也深入应用了数字技术，包括在招聘、培训、评估与营造内部社区等方面，并大幅提高了效率，加强了员工的凝聚力。比如在内部审批上，我们与腾讯合作开发了企业微信应用系统，简化与整合了流程，我们甚至将一些比较重要的审批放在微信系统上进行操作，为中国目前的超快速反应营造条件。



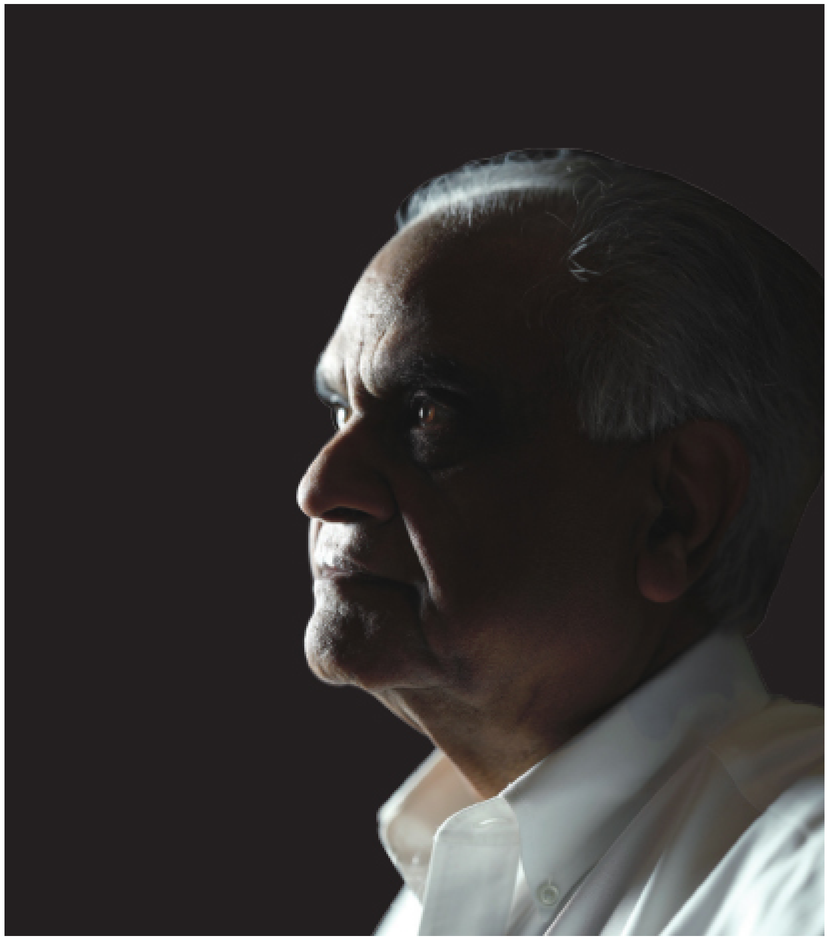
2018年世界环境日，百威宣布在福建莆田启动其世界级智慧低碳工厂可再生能源项目。

我们在2018年开发了在线应聘系统，利用人工智能技术进行初选，由于我们每年要招聘大量人员，这样就可以节省许多资源。此外我们还建设了在线学习中心、证书管理中心、内部新闻平台等。“百威亚太大学移动课堂”已经覆盖全中国2万余名员工，2019年3月底获得中欧国际工商学院的“2018中欧TOP20数字化学习最佳企业实践奖”。

我们相信“每个人都有机会改变自己的生活”，这绝不是一句口号。百威集团在很多年前就开始建造“梦想-人才-文化”（Dream-People-Culture）的组织平台，提出了著名的“十大原则”，这些不仅构成了我们的核心竞争力，还激发了创新能力。我们的管理者勇于聘用“比我更好”的员工，不怕他们取代自己的位置，因为我们深知下属的成功将塑造更辉煌的组织。我们将拥有实现远大梦想、充满活力的人聚集在一起，竭力将梦想变成现实。

宜信财富 全程特约
CreditEase

拉姆·查兰管理实践奖
Ram Charan Management Practice Award



变革时代的管理新概念

——2019拉姆·查兰管理实践奖隆重揭晓

当前，全球商业正面临前所未有的大变革，新兴技术的进步与迭代、商业生态的重构、组织边界日益模糊等，都给管理者带来了一系列挑战。与此同时，全新的商业机遇正在蓬勃涌现，亦需要商业管理者用新思维、新理念来应对。作为中国管理界的权威奖项，第三届“拉姆·查兰管理实践奖”在海南省三亚市颁布，在打造一流管理交流平台的同时，也为三亚注入了新的商业管理理念。三亚市人民政府副市长吴海峰出席了颁奖典礼并致辞。第三届“拉姆·查兰管理实践奖”自2019年5月案例征集启动，历经半年的征集和评选。国内一流商学院的顶尖学者组成的评审团增至22位。综合考虑了引领性、 有效性、可持续性、借鉴性、领导力这五个维度，评选出3个全场大奖、20个优秀奖，以及创新创业实践奖、人力资源实践奖、战略转型实践奖和营销实践奖等单项奖。

拉姆·查兰先生也再次出席颁奖典礼，分享了他对商业管理的最新观点。他表示，作为一家企业的管理者，平常应该做什么？在这样一个时代，非常重要的一点就是不断寻求新的创意，新的理念，你要能够不断捕捉外部的变化，并思考怎样将之转化为自己的机会。

《哈佛商业评论》中文版编辑部

扫码了解

2019年度全部获奖名单

及更多信息

获奖名单（排名不分先后）

2019拉姆·查兰管理实践奖全场大奖



TCL集团：从国际化到全球化
李东生
TCL

评委点评

汪蕾 浙江大学管理学院副院长、教授

“从本土化到国际化再到全球化，李东生带领TCL通过发展核心技术来打造产品力，建立开放的供应链体系来赋能价值链上下游，并利用数字化思维来重新塑造顾客价值体系，成功走出了一条具有中国特色的企业全球化之路。”

陈宇新 上海纽约大学商学部主任、全球商学讲席教授

“TCL的全球化历程是中国企业40年来从小到大，从弱到强，从本土走向世界的一个范例。其中的曲折与成功都具有很强的借鉴意义，李东生先生的卓越领导力在这一过程中举足轻重。他对企业未来发展的前瞻思考，对过往经验教训的精辟总结，对中国企业全球化道路的艰辛探索和成功实践，令人印象深刻。”

中国平安智慧人事一体化平台HR-X：打造高效执行的创新



型组织

蔡方方

中国平安保险(集团)股 份有限公司

评委点评

陈春花 北京大学国家发展研究院BiMBA院长

“人力资源系统与数字技术的融合，让人与组织的创造力得以匹配与释放，本案例提供了很好的解决方案以及实施路径。”

徐二明 汕头大学商学院院长、教授

“面对高动态外部环境要求、企业转型发展需求以及高效服务市场追求三方面的压力和动力，中国平安打造的智慧人事一体化平台HR-X，在破局人力资源管理痛点、提升企业效率、执行力和创新力上所能发挥的价值，不但已被自身的优异业绩证实，还获得了业内的广泛关注与认可。它提供了应对挑战与机遇的重要助力，是在“金融+科技、金融+生态”的新环境下，企业如何创造和释放人才效用、增进和升级组织创新重要的人力资源解决方案之一。”



中通快递“同建共享” 理念引领下的“双创” 经营模式

赖梅松

中通快递集团

评委点评

林肇宏 海南大学管理学院院长

案例撰写主线清晰，研究对象在行业影响巨大，“共建共享”的成效明显，对企业如何突破扩张边界，实现多个利益主体向共同利益主体转变的探索活动可提供借鉴性参考作用。

刘学 北京大学光华管理学院组织与战略管理系教授

将一个高度松散的加盟快递，统合为一家高效率的人力资源密集型的上市公司，并保持高速的成长，是一个充满挑战的任务。案例较为清楚地描述了中通快递在发展的不同阶段，如何设计有效的机制安排，平衡利益相关者的关系，实现低成本扩张，保持高水平利润率的过程。共享共建的理念及将其落地的机制设计，具有一定的创新性、操作性和引领性。

2019拉姆·查兰管理实践奖优秀奖

案例名称	申报人	公司
• 恒安的平台化小团队经营变革	许连捷	恒安国际集团有限公司
• 携程的旅游新零售变革	张　力	上海携程国际旅行社有限公司
• 构建共生型生态 好享家的“平台化赋能模式”	汪　浩	好享家舒适智能家居股份有限公司
• 孩子王的智慧零售	徐伟宏	孩子王儿童用品股份有限公司
• 精锐教育：突破教育行业标准化难关	张　熙	精锐教育集团
• 创新奇智：行驶在人工智能商业化落地高速路上的“双轮跑车”	徐　辉	创新奇智
• 中科金财多层级合伙人经营责任制	朱烨东	北京中科金财科技股份有限公司
• 帝欧家居集团：设计思维和客户体验助力差异化战略落地	吴志雄	帝欧家居股份有限公司
• 快仓 “四面墙内智能驾驶”体系	杨　威	上海快仓智能科技有限公司
• 亚朵，多场景重塑酒店空间	耶律胤	亚朵集团
• 方正证券组织与文化整合实践	吴　珂	方正证券股份有限公司
• 马蜂窝的“两观两力”：快速发展中的组织与文化重塑	弓文杰	马蜂窝旅游网
• 惠普Indigo数字印刷：品牌营销的变革与未来	李　鹏	惠普
• 海尔人单合一模式下用户付薪机制	纪婷琪	海尔集团
• 优客工场的变与未变：一场联合办公科技生态的进击	毛大庆	优客工场
• 苏宁 智慧零售生态下的“门店数字化”	荆　伟	苏宁易购集团股份有限公司
• 晟通集团：从大到强，打造全系统的精简高效之路	李瑞师	晟通集团
• 海南中和药业以核心品牌故事的传播来推动企业品牌文化的发展	曲　莹	海南中和药业股份有限公司
• 金山云AIoT智慧人居项目	王育林	金山云

医生如何预防枪支暴力

梅甘·兰尼（Megan L. Ranney） 玛丽安·贝茨（Marian E. Betz）| 文 时青靖 | 编辑

差不多就在一年前，美国步枪协会（NRA）在Twitter上发文称："妄自尊大的反枪支医生（应该）管好自己的事。"数以千计的医生和其他医疗专业人士以图文和故事作为回应，强调为何说预防和治疗枪伤的的确确是"关我们的事"。推文发表后一周时间里，名为#这关我们的事#的标签迅速传播开来。美国减少枪伤医学基金会(AFFIRM)的医生及其同事们回应NRA的这封公开信获得了40000多个签名，而领导这场运动的医生们——包括我们——发现自己身处一个意想不到的倡导变革的平台。自从这条标签火爆之后，我们重新拟定枪伤预防辩词的工作提速了，但仍然还有很长的路要走。

我们将先做一下简要回顾：这条推文是什么，它发自何处以及它为何引起了医疗界如此强烈的反应？

自1996年，即如今臭名昭著的《迪基修正案》("Dickey Amendment")禁止美国疾病控制与预防中心使用资金"倡导或推动枪支控制"以来，用于枪伤预防研究的联邦资金总额几乎为零。就在疾控中心(CDC)或美国国家卫生研究所(NIH)缺乏资金的同时，通过公共卫生渠道解决枪伤问题的途径消失了。多数医学协会对此默不作声，新项目几乎陷入停顿，一代年轻聪明的医生和研究人员心灰意冷，不愿从事枪伤预防工作。

2012年的桑迪胡克(Sandy Hook)校园枪击案对于许多医疗和公共卫生从业者及机构而言标志着一个转折点。他们加倍努力地让医疗界

更广泛的人群参与进来，要求通过公共卫生的途径进行枪伤预防。就像解决汽车安全问题的研究性途径，自1980年以来，帮助美国年度汽车死亡率减少了一半以上。人们已达成这样的共识：对枪伤的原因及预防加以研究应该成为减少枪伤及死亡的关键策略。

作为这项工作的一部分，2018年秋天，美国内科医师学会——美国最大的内科医生组织之一——更新了一份立场文件，列出了多以证据为基础的枪伤预防建议。正是这份新文件引发了NRA的推文。而就在NRA在Twitter上发文的时候，医生、护士和一直致力于重启公共卫生途径的医务人员已做好了准备。

我们已经厌倦了照料受害者，厌倦了被告知我们无力阻止他们进我们的门。我们已经厌倦看到我们的社区陷入无尽的暴力循环。我们已经厌倦看到自己的同事受伤和被害，无论是因自杀、家庭暴力，还是作为急救人员。我们已经厌倦了这种恶行泛滥带来的情感伤害。而这条推文提醒了我们，我们的经历何等重要。我们通过慷慨激昂的演讲和专栏文章、通过统一的募捐活动做出集体回应，以向我们的病人和同事表达敬意。

在外人看来，这场运动也许看起来是无中生有。但#这关我们的事#其实只是一场业已进行中的运动的催化剂。由于标签在过去一年里所赋予的新能量，许多这样的努力都加大了力度。美国外科医师学会举办了一次由40多个医疗和公共卫生机构参加的跨学科峰会，其间他们重申了要共同致力于走公共卫生途径。在明显缺乏大量联邦资金的情况下，用于枪伤研究的私人资金增长了300%以上。美国枪支暴力研究协会、凯萨医疗机构和AFFIRM 共同创立了数十个新项目。如果没有私人资金，这些项目是不可能立项的。

医生教育和规范制定也已加快：美国医学会推出了免费在线课程项目，加州大学戴维斯分校制定了“你所能及”计划，NIH资助的FACTS联盟和约翰·霍普金斯大学均推出了在线课程。医院系统和各州也在加紧行动：新泽西州对一家主要的研究联盟提供了资助，多个州（包括兰尼博士的家乡罗德岛州）的州长已经承诺开展合作研究，加利福尼亚州计划资助一门全州的医学教育课程[由执掌加州大学戴维斯分校医学中心暴力预防研究计划的加伦·温特穆特(Garen Wintemute)博士领导]，华盛顿州资助了位于华盛顿大学校外Harborview医学中心的一个新研究项目。在过去的一年里，新投入的资金接近1500万美元。

除了#这关我们的事#这个标签激发的参与热潮之外，我们还看到了一个重要的新发展：这些基于医学的努力终于在医学界之外受到欢迎。由于坚持走公共卫生途径，这项工作正吸引着所有受此恶行泛滥影响的人，包括枪支主人、少数族裔青年、家庭暴力幸存者和学校行政管理人员。科罗拉多枪支安全联盟的在线地图可以显示，如果家里的任何人有受伤的危险，人们可以在家以外的什么地方合法地存放枪支。这样的新举措以及AFFIRM与枪械训练教练的合作仅是数十个例子中的两例。其他努力——比如干预暴力卫生联盟——也加强了力度。这些通常基于医院的项目与社区合作，减少影响到市内青年的、造成暴力循环的危险因素。美国外科医师学会为控制医院外流血的“停止流血”(Stop the Bleed)计划已经得到采纳，并已投递给全美各地的100多万人。

最后，枪伤预防运动正日益与商界和军方合作，以减少危险。可以理解，这些团队抵制带有党派和政治色彩的举措。可是通过上述变革性的大帐篷式的手段，他们已经开始理解，我们确实可以在尊重社区文化的同时解决枪伤预防问题。这场运动——包括但不仅限于#这关

我们的事#标签——既非民主党运动，也非共和党运动，也不是反枪支运动。它是反枪伤运动。参与运动的许多医生拥有枪支。重点放在枪击发生前阻止其发生以及拯救生命上。

尽管我们为私人投资者和个人捐助者的行动喝彩，但是我们需要远比这更大的投资来应对恶行的泛滥。传统上，公共卫生方面的回应一直由包括CDC和NIH在内的联邦政府领导。虽然NIH目前在资助枪支研究（尽管没有专用的基金或计划），CDC依然保持沉默。参议院最近拒绝将众议院要求的5000万美元枪伤预防研究资金纳入他们的卫生拨款法案。

与此同时，作为这场运动的领导，我们以及我们的机构会与私人团体精诚合作，启动必要的快速响应措施。我们在现在的工作和早年的艾滋病毒/艾滋病(HIV/AIDS)响应之间可以找到相似之处。远在国家卫生研究所为HIV/AIDS的预防和治疗研究提供资金之前，像瑞恩·怀特基金会(Ryan White Foundation)和罗克·赫德森基金会(Rock Hudson Foundation)这样的私人团体就已经在提供资金了。医疗团队现在在做同样的事情，在我们推动政府行动的同时支持私人行动举措。

这一切说明：我们并不幼稚。这一恶行泛滥并非只有单一的解决办法，有许多工作要做。可是如果不继续致力于实施我们已知的有效方法——并研究我们尚未知晓的东西——我们就不会取得更多进步。接下来的关键措施包括医疗系统与我们这些具有枪伤预防专业知识的人合作，向医疗服务提供者传授最优方法；继续向联邦政府施压，敦促其提供资金；继续与受影响社区密切合作，遏制枪击事件的频率和影响。还包括与电子病历企业、科技与保险行业以及更大的工商业界合作，以采集和分析数据。我们的病人和我们的社区值得以更好的方法而非随意的方式来应对这一瘟疫。我们需要数据驱动的解决方案。

如果说我们在过去一年里学到了什么，那就是“白大褂”有力量鼓励用优秀的科学、充足的资金和持之以恒的、无所不包的公共卫生途径来进行枪伤预防。我们对医疗界在过去一年里取得的加速进步感到兴奋——可是我们需要私人团体和政府的支持，确保我们在到达终点之前耗尽燃油。

梅甘·兰尼是布朗大学罗德岛医院/阿尔伯特医学院的急救医学副教授以及卫生服务、政策与实践副教授。她还是美国减少枪伤医学基金会的首席研究员。**玛丽安·贝茨**是科罗拉多大学医学院的急救医学副教授，科罗拉多大学公共卫生学院伤害预防、教育与研究项目的副主任。她还与人共同创立了科罗拉多枪支安全联盟并担任领导。

让救命药更实惠

阿努帕姆·杰纳（Anupam B. Jena） 丽贝卡·基（Rebecca Kee）
詹姆斯·鲍姆加德纳（James R. Baumgardner） 马邱飞（Qiufei Ma，音） 张杰（Jie Zhang，音） | 文
时青靖 | 编辑

近年来，好几种疾病的潜在治疗药物出现了重大创新。为了加快患者获得这些药物的进程，美国食品和药物管理局(FDA)逐步增大力度，加快药物审批。比如，2012年生效的FDA突破性药物计划已经批准了近140种突破性药物，新药审批时间缩短了近一年。到2025年，FDA可望每年批准10-20种细胞和基因治疗产品，其中许多拟成为一次性治疗药物。

然而，尽管付出了这些加速评估药物安全和疗效的努力，许多新药物的应用仍比预计的慢得多。为何滞后？应用的迟滞很大程度上是由于新药的高额费用以及商业和公共支付机构在保险承保和偿付方面的障碍。尽管出现了诸如以价值为导向的支付模式等新的支付方式，保险公司也对某些药物提供了更多的赔偿，但是仍然还有许多患者要么药物承保被拒，要么在获得理赔时遭遇严重延误。生产这些新药方面也存在挑战。

如果我们希望确保患者能够获得改变人生的新的治疗药物，应对这些障碍至关重要，其中许多障碍需要及早处理才最有效。幸运的是，现在有大量值得关注的创新解决方案正在测试当中。

所面临的挑战

虽然监管政策试图加快患者获得突破性药物的速度，但是赔偿政策却未能跟进。原因有几点。

首先，美国的医疗保健体系主要遵循药物按服务收费的模式（即按剂量论价的模式），患者在接受治疗时，由支付方偿付治疗费用。目前的体系没有进行优化，无法为即将到来的一大波一次性预付费用高昂、收效却要终生积累的药物买单，这可能会限制患者获得新近研发但价格高昂的药物。例如，嵌合抗原受体-T细胞(CAR-T)药物。这是一种通过在基因上改变人体自身免疫细胞来识别并攻击癌细胞的药物，在儿童白血病患者和成人淋巴瘤患者身上都已显示了疗效。尽管这种药估计性价比很高，但它的推广应用十分迟缓。（披露：作者杰和邱飞是CAR-T药物Kymriah制造商诺华制药的员工）。这一点不足为奇。

Yescarta（Kite and Gilead公司生产的另一种CAR-T药物）和Kymriah这两种药的标价在37.3万美元至47.5万美元之间——首次宣布就引起广泛关注的价格。在监管部门批准后的四个月内，只有五名患者接受了Yescarta治疗，尚有人因为保险偿付困难只能列入等待名单。对于某些高死亡率的疾病，耽误治疗的风险可能会很大（比如，儿童急性淋巴细胞白血病和成人弥漫性大B细胞淋巴瘤标准治疗的中位存活期分别为7.5个月和6.3个月）。

同样，2013年首次得到批准的医治丙型肝炎病毒(HCV)的新药也同样面临保险理赔障碍。2016年到2017年4月期间，公共和商业保险公司拒绝让三分之一以上的患者接受HCV新药物治疗。在医疗补助计划中，31个州对晚期肝纤维化或肝硬化患者的药物治疗加以了限制，尽

管疾病的早期治疗被证明疗效更高，终生的年度后续费用更低，并能更久地延长寿命。此外，肝硬化患者在经过治疗之后需要额外的监测和治疗，即使在治愈之后仍然有患肝癌的危险。HCV新药最初一个疗程的费用接近8万美元，在几个月的疗程中提供给患者，但治愈的疗效可以持续终生。这与其他慢性疾病的治疗药物形成了鲜明对比。那些药物要终生每天服用，并不能治愈疾病，而且在有非注册商标类药品提供时，每年的花费可能达数百美元。

其次，当一种治疗药物首次得到批准时，新药的长期临床数据通常是有限的。比如，Spark Therapeutics公司的Luxturna是一种旨在治疗RPE65基因介导的遗传性失明的基因药物（标价为每只眼睛42.5万美元），它是依据有限的跟踪数据获得批准的。支付方理所当然可能不愿意为长期效果不确定的药物买单。

第三，患者频繁变更保险公司。许多人认为这减弱了各家支付机构愿意为治疗药物的费用承保的动机，因为患者与同一支付机构相处的时间不够长，无法让支付机构享受这些治疗药物带来的潜在节省，或者无法评估它们的长期疗效。然而，这种说法与如下事实相悖：对于严重慢性病的情形，患者可能不愿意改换健康保险计划。

第四，在主要的政府健康计划中，处理新药问题可能特别棘手。对于住院情形下要使用的药物，医疗保险(Medicare)支付要在诊断相关类别(DRG)系统的框架内进行。根据该系统，住一次院就会被归入特定的DRG，它来确定医疗保险向医院支付的费用。对于新技术的情形，可能没有现成的DRG可以充分捕获使用新药的固有费用。另外，监管机构可以使用的工具（如允许为新技术进行附加支付的能力）可能需要时间安装到位，而且可能造成支付数额低于治疗的成本。

另一个问题是，对于由患者自行管理的药物，参与医疗保险D部分的私人计划按要求须提出年度申报，用于确定下一计划年度中该特定计划的参保保费。2020年1月1日起始的计划年度，其申报截止时间为6月的第一个星期一。那么长的时间间隔使得计划难以准确预测将会产生的索赔，尤其是对那些申报必须提交时尚未得到批准的新药的赔付。在医疗保险中，各州支付的费用占了医保方案的很大比例。各州必须在它们的年度或两年一度的政府预算编制过程中考虑医疗补助计划预算，将医疗补助计划资金与教育、基础设施等其他州预算项目进行权衡。预算本身的滞后，加之政治背景，可能造成的局面就是价格昂贵的新医疗技术也许得不到保险偿付。

传统支付方式难题

解决这些棘手的问题需要对支付模式进行大量改革，而改革又必须解决若干问题，包括为高昂的前期治疗费用提供资金，确保保险公司只为能够持续产生响应的治疗买单，承认保险公司的动机与那些前期费用高昂而收效却大多累积给未来保险公司的药物可能难以很好地调和。我们已经看到新支付模式的出现，它们或许有助于解决部分问题。

比如，以效果为本的合同。只有在患者服用的药物成功达到预定临床终点的情况下才给予制药商赔付。这可以降低保险计划为疗效不及预期的药物支付过多前期费用的风险，而且允许这种风险由制药商和支付方共同承担。这种合同（其中的保险赔偿取决于预定的目标效果是否在预设的时间段内实现）在欧洲已得到更广泛的应用，比如意

大利的各种肿瘤治疗。不过，在美国的实施可望增加，尤其是随着即将到来的一大波细胞和基因药物得到批准。

旨在解决巨大前期费用的另一种模式是分期付款，均摊在预定的时间段里。分期付款有助于克服昂贵治疗药物带来的短期预算风险。虽然分期付款模式对任何潜在治疗药物很有吸引力，可以帮助长期均摊费用，但是它对于患者存量巨大、现在突然有可能治愈的慢性疾病而言尤其实用。

以效果为本的合同也可以调整为分期付款的模式，从而帮助解决许多罕见病药物高额的前期费用带来的挑战。Spark Therapeutics公司针对基因药物Luxturna的偿付策略就是将以效果为本的模式和分期付款模式结合起来，其中Luxturna必须显示出短期的疗效（30-90天）和长期的耐久性（30个月）才能获得赔偿，效果通过视力测试来衡量。此外，支付方可以通过数年分期付款的方式来偿付Luxturna的费用。蓝鸟生物科技公司(Bluebird Bio)和葛兰素史克公司(GlaxoSmithKline)也在欧洲分别为它们的基因药物Zynteglo和Strimvelis提供类似的以效果为本的和分期付款的方案。

这些替代性支付模式的实施并非没有潜在的挑战。以效果为本的模式要求支付方和制药商就产品性能、支付数量和时间安排的定义达成一致意见。此外，患者恢复效果可能无法通过保险索赔数据立刻得到衡量，或者患者可能在长期效果得到评估之前就变更了保险公司。这些问题还可能因为诸如医疗补助计划最优价格之类的法律强制性折扣而变得更加复杂。因此，替代性支付模式要完全实现其潜在效用，监管机构的合作也许十分必要。

对于分期付款模式，支付方和制药商必须在支付数额和分期次数上达成一致。另一个挑战是医疗服务机构不太乐意接受较小健康保险

计划的分期付款，这些计划的长期财务清偿能力可能具有不确定性。此外，有必要弄清，如果患者在所有分期付款全部付清之前就变更保险公司，会发生什么情况。考虑到治疗药物的保险偿付有多种途径，解决方案可以包括不同模式的混合而非单一模式。

得到提议的另一种模式是对治疗药物的风险共担。按此模式，公共和私人支付方留出一定比例的医疗预算，将其放入一个专用基金。这种办法有助于解决患者在保险公司间变更带来的问题，这种变更让保险公司不太情愿对可能转向其他保险计划的患者进行大笔投资。治疗药物将使用这项所有支付方都要缴纳的基金来偿付，从而减轻治疗药物被单一支付方支付之后保险公司变更的担忧。比如，对于即将满足医疗保险资格的患者，医疗保险有可能与其他保险公司分担治疗费用，这是有意义的，就像HCV案例中所建议的那样。这种办法在美国已经过政策制定者、行业专家和精算师的讨论，而这种办法的不同形式在加拿大和英国已经存在。

HCV案例中使用的另一种支付模式是订阅，或称“奈飞”支付模式，路易斯安那州已采纳这种模式。在这种模式下，州向制药商支付固定的订阅年费，以换取不限量获取HCV药物。华盛顿州针对HCV也在寻求类似的模式。有人提议，该模式中的订阅年费可以使其等同于该州在某一年份对某种疾病拟定的预算。订阅模式为支付方带来支出的确定性，对于药物疗效把握不大的情形，对于面临预算紧缩或者公司规模小使其具有更大财务不确定性的支付方而言，这种模式特别有吸引力。

虽然涉及这些新型赔偿办法成效的证据仍然有限，但是考虑到这些协议通常的保密性质，以效果为本的协议越来越多得到采纳，表明这些模式正显示出前景光明的成果。美国新近公开宣布的以效果为本

的合同数量可望从2013-2017年间的24份增加到2018-2022年间的65份。此外，治疗药物越来越多的使用渠道表明，为跟上治疗药物的创新步伐，人们对可以实施的保险赔偿新政策的需求会持续增长。

同样有助于新模式站稳脚跟的是更多的数据。由于治疗药物的长期跟踪数据依然缺乏，承保和偿付决定可以根据后续的临床证据或成本-效益分析来进行修订，比如，通过“风险评估及缓解策略计划”(Risk Evaluation and Mitigation Strategies ，简称REMS)采集的数据。REMS是FDA授命的一项安全计划，其与治疗药物相关的毒性监测长达15年。未来的承保和赔偿决定将取决于采集到的证据。这样的数据采集系统将产生短期和长期效益，有助于对现有的治疗药物加快执行临时的承保政策，并为未来的承保和赔偿决定提供借鉴。

无论选择了何种赔偿办法，支付方迅速制定临时赔付政策十分重要，确保患者可以及时获得新的治疗药物，同时允许收集长期数据，并在以后进行评估。通过尝试使用新办法，我们可以开始弥合监管机构审批与患者得到药物治疗之间的巨大差距。只有患者能够及时获得治疗药物的前提下，加快它们的审批才能带来益处。

阿努帕姆·杰纳是哈佛医学院卫生保健政策学Ruth L. Newhouse副教授，麻省综合医院的内科医生，美国国家经济研究局的研究员。**丽贝卡·基**是Precision Health Economics咨询公司的员工，该公司为生命科学行业提供服务。**詹姆斯·鲍姆加德纳**是Precision Health Economics咨询公司的员工。**马邱飞**是诺华制药公司的员工。**张杰**是诺华制药公司的员工。

经济衰退时不该杀价

钟诗婉（Shihwan Chung，音） 罗恩·克米施（Ron Kermisch） 马克·伯顿（Mark Burton） | 文
时青靖 | 编辑

如潮涨潮落，可以肯定下一次经济衰退会促使许多企业不加分辨地削价。在上次衰退期间，生产价格跌落了8%，用了近两年时间才恢复。为什么呢？高管们通常认为，大幅削减价格和利润率是留住客户、保持市场占有率的唯一途径。拼命想要完成配额的销售人员无法守住打折的底线，而企业甚至在需求疲软时都还是希望最大限度利用它们的资产。

这是一种短视的观点。全面降价可能会永久性削弱一家企业的盈利能力和战略地位。比如，在上次衰退期间，一家全球设备制造商主动杀价。管理团队把这种局面视为零和博弈——如果他们不削价，客户会投奔竞争对手——因此，原价8折的一份合同总比没有合同强。然而，由于制造商的合同期通常为5年，这种决策会在很长一段时期损其利润，并剥夺其在经济复苏时用于投资的现金。

与之相比，现在就在以下四方面为下一次衰退做好准备，可以防止价格全面下跌。

了解你在市场中的地位以及推动获利的因素。为了在价格与销量之间权衡，准备充分的企业会考虑自己到底是市场领导者还是追随者。市场份额领先的企业对于市场如何抵御风暴有着巨大的影响力。它们的价格变动会引起许多追随者跟风效法。

个人客户层面上对企业及其竞争对手获利因素的认识特别有价值。一家面临需求下降的食品配料主要供应商对其北美的主要老客户进行了评估，方法是将每家客户的盈利能力与竞争对手在每家客户身上的送货成本进行了对比。显然，在相当大数量的客户那儿，这家公司的利润低于竞争对手获得的利润。针对这群客户，竞争对手不仅价格更低，而且物流成本更低，因为它们的配送中心距离客户更近。这家食品配料供应商放弃了6000万美元的收入，并在60天内以更能盈利的成交量取而代之——也就是说，它去了配送成本比竞争对手低的地方。

通过细分市场、以价值为取向的方法定价。不同的客户细分市场有不同的价格敏感度，看重的是供应商品的不同元素。定价应该通过拉开档次供货的方式反映这些价值感知上的差异，每一档次针对的客户在为附加特征付费的意愿方面可以逐级提升。

了解每位客户的偏好可以使一家企业设计出一批批有吸引力的产品和服务，这样，即使衰退期间整体上出现单位销量下降，企业仍然能够保持或者增大其客户市场份额。同样，如果客户从多家供应商那里购买互补产品，那么通过以温和的价格优惠换取高成交量承诺的方式，也可能存在提升市场份额的机会——尤其是在存货减少之前。如果客户担心在销量前景黯淡时持有存货，供应商可以提出回购条款或保价措施。

在某些情况下，一个有效的举措是为价格敏感的客户创建独立的品牌与运作。道康宁公司(Dow Corning)看到，随着中国低成本竞争对手的进入，硅胶正成为一种商品。当它对客户群进行了新的细分之后，道康宁意识到，一大群“价格搜求者”并不需要将高价值的服务绑定到产品价格里。道康宁没有降价，而是推出了Xiameter品牌，它的

产品数量有限，订单规模最小，技术支持有限，而且只接受网上订单。Xiameter作为独立的企业获得了成功，吸引了新的客户，而不是蚕食掉现有的客户群。

修补价格流失。价格流失是隐性的，随时间而日积月累。免运费、付款期延长或免费客户服务等随赠品通常不为人注意，叠加起来可以造成大量的利润流失。

2001年的经济衰退之前，汽车运输公司Freightliner，采取了大幅打折和激进的回购担保措施来保护市场份额，到头来它的销售对象都是些无法盈利的客户。它的营业利润从2000年的9亿美元变成了2001年的亏损12亿美元——远比竞争对手Paccar和Navistar糟糕。那两家公司决定在定价方面要更加自律，哪怕那意味着损失销量。那次经历之后，Freightliner转而注重保证业务盈利而非追逐市场份额。

企业应该进行核实，确保它们赠送的东西不会超过合同规定的义务。想要留住客户的销售人员通常随意给出这类赠品。严格执行合同条款和折扣政策，加上明确的沟通和培训，有助于让销售团队保持诚实。

在合理的地方制定动态价格。当市场突变的时候，商业企业应该具备迅速调整价格的灵活性。这需要通过获得正确的数据、分析和监控程序来奠定基础。

擅长动态定价的企业可以获取市场变化状况的实时数据，这些数据可以为快速决策的过程提供信息，以迅速、轻松地推出价格变化。真正的动态定价取决于季节性、库存水平及竞争对手定价等实时变量，而且由自动化的数字工具提供技术支持。

一家信誓旦旦要提高盈利能力的燃料分销商，因其定价依据的是过时的协议和分析师的最佳判断而举步维艰。该分销商将多个来源的

数据收集起来并链接到一个数据库中，开发了一套包含十多个变量的动态定价解决方案。通过在加油站循环往复数次测试和修订算法，它在分析得出相关性最大的竞争对手加油站点以及特定地点的消费者价格弹性之后，改进了定价建议引擎，以优化定价。该试点显示，利息、税项、折旧、摊销前的收入增加了14个百分点，而燃料销量的损失只有1个百分点。该分销商目前正向其他加油站推行动态定价。

在经济衰退期间顺利渡过难关、并在随后的复苏中遥遥领先于竞争对手的企业，在经济衰退来袭前就已经让它们的定价部门井然有序。理想的情况是，高管们现在通过价格自律和削减成本的方式建立利润保护措施，然后保留这笔资金以帮助抵御风暴。

钟诗婉是贝恩公司客户战略与营销实践部负责人。**罗恩·克米施**是贝恩公司客户战略与营销实践部合伙人。**马克·伯顿**是贝恩公司客户战略与营销实践部专家副总裁。

CEO的正确离任方式

斯坦尼斯拉夫·舍克什尼亚（Stanislav Shekshnia）| 文　时青靖 | 编辑

当首席执行官(CEO)们搞砸了他们的离任时，倒霉的是他们的继任者和企业。根据Russell Reynolds咨询公司的数据，2003-2015年期间，标普500指数(S&P 500)企业中，每7名退休CEO中就有1名新继任CEO在头三年内被迫离职，其中85%是由于业绩不佳，或者为董事会或激进投资者所迫。

而且代价高昂：Ward Howell International公司的任事股东乔治·阿卜杜舍利什维利(George Abdusheleshvily)估计，继任失败可以让一家营收10亿美元的典型企业收入减少3%之多，市值缩水数十亿美元。这证实了纳特·斯托达德(Nat Stoddard)和克莱尔·威科夫(Claire Wyckoff)此前的发现。他们的研究表明，根据企业规模大小的不同，CEO离任失败的直接代价"在1200万美元到5000万美元之间"，而"每年给美国经济造成的损失达1400万美元"。

找到解释并不困难。领导者发现难以放手，这使得原本聪明务实的人表现得没有理智。CEO们可能完全回避继任的问题，拖延处理此事，破坏董事会在继任计划上的努力，或者干脆退出这一过程。结果，继任推迟了，下一任CEO无备而来，或者前任领导以主席或高级顾问的身份指手画脚，继续发号施令。企业业绩恶化，而新任CEO受到诸多批评，自动下台，或者遭到解雇。

事情并非一定要那样。世上许多企业已经掌握了领导继任的艺术，成千上万的前CEO已成功离任。以下四条基本指导原则，源自25

年向董事会和CEO们提供领导继任咨询的经验，以及涵盖15个国家的一项为期6年的研究项目，可以帮助胸怀大志的现任CEO们依样行事。

早日启动

聪明的CEO将其任期视为一个项目。格雷格(Greg)（化名，本文中大多采用化名）是一家投资控股公司的前CEO，现为一家私人股本公司合伙人。他解释道："也许我该怪罪我的麦肯锡(McKinsey)背景。在麦肯锡，我们从一个项目跳到另一个项目，而当我得到这个CEO职位时，我只是把它当成了又一个项目——有它自己的范围、目标和时限。我给了自己5-7年的时间，并与董事会达成了一致意见，即无论如何，7年以后我都要离任。"

本着那样一种精神，格雷格这样的CEO在他们入职工作一完成就开始谋划离任事项了，时间不晚于入职后的六个月。从那时起，他们会用10%的时间发现和（对内部候选人）培养潜在的继任者。他们一开始通常会有相对较大的一张潜在候选人名单，随着离任日子的临近，他们会缩小范围。通过与候选人相处、走访他们的工作、与他们的下属交谈以及在可能的情况下与他们的配偶交谈，他们慢慢地去了解候选人。他们会以布置开发及测试任务的方式对候选人给予指导和评估。如果可能的话，他们会任命可能性最大的候选人担任独立业务实体的负责人，以此让他们进行一次实务演练。

在一家运输控股公司担任过两届三年任期CEO的海伦(Helen)就是一个典型的例子。她在第二个任期一开始的时候就立即着手继任的事情了。在安排好的离任日期之前两年，她为两名候选人设立了两个董事总经理的职位。18个月后，她与董事会一起审议了他们的表现，并

选择了其中之一。决定是在她离任前三个月向胜出者和落败者宣布的。然后她就着手交接工作，并在指定的日子离任。与她的继任者一道，她通过赋予他们更多职责以及增加补偿的方式，说服了另一位董事总经理留任。

获取帮助

继任规划不应该独自进行。既然招募和评估CEO是董事会正式职责的一部分，CEO必须让董事会参与工作职责的描述、确定并评估候选人。此外，董事会与公司其他部门都必须与继任者共处，而即将离任的CEO则不必。

从CEO的角度来看，董事会是继任规划中的宝贵资源——董事会成员本身就是才华横溢的领导者，拥有他们自己令人感兴趣的关系网。当然，董事会成员力之能及的事情是有局限的。他们投入到公司的时间有限，而且他们可能没有相关的操作经验。他们公司行之有效的东西可能不会放之四海而皆准。由于这些局限，董事会的参与通常最好通过任命一个继任委员会来解决。该委员会由有资格参与遴选的一小部分董事会成员组成。

一个关键的问题是，主要该寻找内部候选人还是外部候选人。一般来说，我们建议优先考虑内部候选人，因为融合一名外来的CEO成本高昂，失败率也高。只有当外来者相比于内部人选的确更出色时，或者CEO和董事会都认为需要一名能够带来全新视角的领导人进行一次重大变革时，外来者才是更好的选择。在这些情况下，CEO应该征募招聘顾问来帮忙。

以全球钢铁公司的CEO奥列格(Oleg)为例。他在计划安排的离任日期之前三年就开始与董事会讨论继任事宜。董事会将其在此项目中的角色委托给提名委员会。该委员会对未来CEO的授权书和职责描述审查和编辑了两遍。委员会主席亲自对所有潜在的继任者做了了解。在奥列格CEO任期的最后两年时间里，继任是该委员会日程上的一个常列项目。最终，提名委员会和CEO在对剩余的三名候选人进行详细评估后联合向董事会做出了推荐。

制定退休计划

许多CEO犯了一个基本错误，认为这份工作就是他们职业生涯的全部。正如一家俄罗斯开采公司的负责人阿列克谢(Alexey)向我们表示的那样："我当CEO有12个年头了，我无法想象还能做别的什么。"英国一家金融服务公司的领导人约翰(John)也有同感："从我的第一份工作开始，我就梦想当CEO。我花了25年时间。我曾做过的一些工作非常刺激，可是没有任何工作能与CEO的职位相比。我希望我能够永远做下去。"

这样的抱负并不现实。虽然有一些超长时间担任CEO的例子，但是我们这个快速变化的世界里的全球趋势是一清二楚的：从北美到中国，所有市场的任期都在缩短。如今，在上市公司顶级职位上任职超过10年看起来都像是特例。我们自己对俄罗斯企业的研究也表明，任职超过15年的CEO继任失败的可能性两倍于任职不到10年的CEO。这与普华永道(PwC)对全球2500家最大企业所做的研究不谋而合，该研究显示，较长任期CEO的继任者中，35%的人被迫离职。

所有这一切表明，多数CEO在退休后还会活跃多年，这就是为什么聪明的CEO会在公司之外谋划自己的未来。45岁成为一家国际矿业和金属公司CEO的伊戈尔(Igor)提供了教科书式的范本。在接受这份工作之前四年，他就已经开始设想通过投资新技术以及提高现有资产的运营效率来让盈利能力翻番。

在他获得任命的时候，伊戈尔答应只任职四年。他对卸任后的生活已经有了一些模糊的想法——加盟一家投资公司（本公司最大的股东之一），创办他自己的私人股本公司，推动全球领导力和管理的发展，甚至全身心地投入家庭，照看他的两个孩子，支持他妻子的研究工作。伊戈尔在前三年里忙着他的现代化计划，尽管如此，他还是花时间思考每一种选择并与有见识的人讨论。第四年，他把下一次的职业变动作为了日常工作的一部分，在此事上花费的时间大约有15%。

在那12个月中，伊戈尔与一名潜在的雇主会面10次，与潜在的私募合伙人会面20多次，参观了许多商学院和大学，向其中一所学校的领导力发展项目捐款，定期与他妻子讨论未来，参加了两次职业指导活动。从CEO位置上卸任后，他与那家投资公司签了5年的合同（没有强制性的办公时间），全家搬到了一个孩子有更好教育机会的国家，将他的私人股本公司和领导力发展计划延迟到下一个五年左右。

果断离任

许多CEO把他们的公司当作自己的“孩子”。一想到要把它们交给别人，而别人可能按自己所好开始进行改变，这就让现任CEO感到焦虑和产生过度保护之心。一家零售连锁商的CEO丹尼斯(Denis)表示：“我在10年时间里把这家公司打造成了拥有多产、包容文化的领军市场

企业。我无法肯定我的潜在继任者是否会坚持走这条道路。只有当我有有效的机制控制他的行动时，比如担任董事会主席或者战略委员会主席，我才能交出我的工作。”

如果一名前CEO比尔(Bill)的经历值得参考的话，那么丹尼斯不会给他的公司带来好处。比尔深信他的继任者会受益于他的经验和洞见，于是与董事会协商达成了一个为期24个月的顾问协议，以辅佐他的继任者。这个职位包括在公司总部拥有一间办公室，可以自由获取所有信息，自由接触所有员工。与新CEO的第一次严重冲突发生在这一进程启动后刚刚两个月的时候——在一名首席数字官的任命问题上——可是现任CEO最终屈从于他前任的看法。接下来的一次冲突——在并购策略问题上——持续了三个月，而且需要董事会主席直接干预。

在那之后，新CEO致函董事会，要求董事会禁止比尔向公司高管发号施令。比尔勃然大怒。第一年之后，财务业绩恶化，管理团队的士气一落千丈。一些高管向比尔抱怨他们的新老板，另一些则千方百计回避比尔。当新任CEO在上任仅18个月就以缺乏自主权为主要理由辞职的时候，董事会立即终止了比尔的顾问合同。

事后想来，比尔很后悔留下来的决定。他表示：这“不仅给公司带来了沉重的打击，而且玷污了我的名誉和遗产”。他现在强烈建议要果断离任：“卸任的那一天就离开，不要担心——如果你的继任者真的需要你的建议，他会打电话给你。”

继任者的挑选和准备是领导者遗产最明显、或许是最重要的体现。继任失败可能会困扰前CEO多年时间。许多我为其咨询的前CEO数十年之后仍然对搞砸了的离任难以释怀。对公司而言，糟糕继任计划的后果可以以硬通货计算，而搞砸了的继任可能会，而且的确会把

一家优秀的企业推入管理者的怀抱。这就是为何AkzoNobel公司前CEO、喜力(Heineken)董事会主席塞斯·范勒德(Cees van Lede)喜欢说，你要等CEO离开公司至少10年以后才能评估其表现。公司的业绩就是需要这么长的时间才能反映CEO继任规划的质量。

斯坦尼斯拉夫·舍克什尼亚是欧洲工商管理学院(INSEAD)的教授。他也是全球人力资本咨询公司Ward Howell高级合伙人，以及中欧和东欧许多上市及私有企业的董事会成员。

长线思维助力
企业可持续增长

林璟骅 | 文　李全伟 | 编辑

当下的经济环境中，企业必须有长线思维——去思考长期的用户价值，建立可持续发展和增长的模型。

作为从业者，近两年经常听到一些大家对于经济下行的悲观看法，相关数据也在与这种观点相互印证。诚然，近年中国整体宏观经济增速有所放缓，但我觉得总体经济放缓是大家应该接受的现实，因为一直保持两位数的高增长，人类历史上从未有过。而即便是6%-7%的GDP增速依然能让中国位列全球最好的市场之一。以下是我从长线思维的角度做出的一些思考，分享给在中国经济环境里面一起奋斗的各位。

放眼长期，思考用户价值与企业经营

在这样的宏观环境下，企业需要一个更稳健的心态，来面对自己的商业角色。冷静下来，少一些疯狂、不理性的决策，会让整个经济的效率逐渐提高。去思考长期的用户价值和企业经营，建立起可持续发展和增长的模型，重视为消费者提供长期价值（Lifetime Value）——

以对消费者的洞察为起点，来重新设计产品，乃至重构整个商业模式，是当下这个以用户价值为中心的时代企业的首要任务。

在这一背景下，在效率提升方面，腾讯做了很多战略调整和部署。2018年9月，公司启动了新一轮整体战略升级和组织调整，助力产业与消费者形成更具开放性的新型连接生态，就是着眼未来进行的长期规划。具体到我所在的业务，从广告升级到广告营销服务这一年多，不仅是架构的整合，更是顺应时代变化和营销生态变化的战略升级。在这一进程中，客户服务、组织内部和与集团内各业务板块沟通这三大效率的提升，解决了重复造轮子、缺乏合力之类的问题，整合后的广告营销服务能够更好地发挥腾讯生态中资源整合的价值。

聚焦转化，驱动可持续经营

谈到业务，我认为当下有个不好的现象就是风口论。总有人在问下一个风口是什么，几乎不考虑长期的用户价值或企业的经营，这是不负责任的想法。风口这样的事情只会越来越少，越来越难。

这也是我希望分享的关于长线思维的第二点：企业不能只追求短期的获客，而是追求实实在在的转化——能让企业实现长期的和可持续经营的转化。

比如广告预算，过去企业习惯流量思维，考虑的是曝光度，但流量并不等于用户。在营销的场景中，需要关注的是在哪一个渠道或者哪一个触点满足了用户的需求，让用户留下来。我们应该是用长线的工具，在媒体下面进行高效的投放，在整个营销活动中需要透过“可视化”的工具进行跟踪和并能够对结果负责。总的来说，以用户价值为中心并没有脱离营销的本质，只是品牌和效果之间的界限已经被打破，

我们必须为用户提供全触点的长期价值，并将其转化成为客户商业价值，驱动企业增长。

工具创新，挖掘长期价值

回到腾讯。我认为我们一直是互联网企业里面拥有长线思维的企业之一，坚持不做短期KPI的工作，坚持业界最低返点，因为我们不需要借助这类杠杆，不是做账面数字的冲刺。我们希望与合作伙伴一道，沉下心，看重每一个环节增加的价值，这对我们的速度和效率提出了更高的要求。

因此，为了帮助客户来挖掘长期价值，在营销范围里，我们提供了三类工具。第一类是“品”，是指品牌和品牌创新一类的工具；另外一类的工具“数”，即通过数据和洞察相对应产生增效；第三个工具我会称之为“效”，在营销中将效率与长效连接。

我想先从第三类工具“效”开始谈。微信，是如此独特的存在，也是腾讯生态的核心。它本身是属于连接层的工具，同时也是工作跟生活接入的载体。小程序的出现，是连接层上的巨大创新，从浅层来看是解决公众号功能受限的问题，更长远来看，它为用户提升了服务效率，解决了企业与用户的长效沟通。我们鼓励品牌把落地形式变成公众号小程序，也看到越来越多从大到小的品牌，做得非常好。比如，我早上出门时就会翻开肯德基的点餐小程序，定位在科技园下面，还没到天桥我就点餐，然后走过天桥下去20米后就能到店里取餐，同时还可以通过会员进行积分。小程序就是中国特色互联网时代里面的品牌官方商城，一方面能够切实提高消费者购物效率和与品牌互动的频次；另一方面，在整合后，用户在不同的媒体场景都能实现广告点击

唤醒小程序，实现了微信与腾讯全平台的联动，这种线上线下的闭环形成，也有利于企业用户数字资产的积累与长期经营。可以说，以微信为主的腾讯生态，已成为商业和营销的主战场。

第二类是“数”，虽然大数据是一个名词，但更应该将其理解为用户洞察。有效的大数据应该是有足够多的用户覆盖和处理，提供紧贴用户的洞察，实质上就是转化目标推荐和算法，让企业可以真正理解用户，作为获得长期用户价值的保障。

第一个“品”，我想放在最后谈。因为在这些工具里面，“品”相当于“灵魂”的部分，腾讯特别喜欢做有创新、有灵魂的东西。腾讯的一大核心优势就是我们拥有大量优质的内容IP，但我们不会只做IP Owner，而是在文化产业里，成为一家对创新和创造深刻理解的公司。我们对IP是有理解的，不只是浅层的触达，更是去深度挖掘品牌与IP之间的共鸣，赋予合作更丰富的内涵。比如，《风味人间》与家乐福的合作，是中国饮食文化与消费升级的一次结合，而MAC与王者荣耀的合作，则是跨界合作与女性洞察的融合，这些尝试都获得了很好的效果。我相信恰当的内容IP合作，是真正具有触动消费者灵魂的潜能的。

这些创新工具结合腾讯的巨大生态，使得我们有机会在不同的数字广告类型中，整合出一个“升级类”，它既能够提高品牌温度与展示，又能够实现长效连接。这是我们最主要的能力，串联起微信、QQ和其他的产品平台，形成一个多元的媒体。

长效连接，助力数字化升级

最后想谈一谈智慧零售。在我看来，这一全新的商业模式，是基于连接的长线思考。在小程序出现后，智慧零售是顺势而生，对用户而言，它带来了高效的数字消费服务。对企业而言，它帮助类似家乐福、优衣库这样的零售企业打破了实体零售的疆界。更深层的意义在于门店的数字化，为零售企业首次真正建立起基于SKU的数字资产，而数字化资产最终或浅或深地作用于供应链，从而提高企业的经营效率，实现可持续的长期增长。

这一年来，智慧零售业务获得很多企业的认可，甚至有很多企业为此成立了专门的“CEO工程”，实施数字化改造。我相信智慧零售对零售企业而言，是积累现在的数字资产，为更远的未来做好准备。

中国依然是全球最富有潜力的市场，个别行业的周期性也终归会过去，我们对未来始终充满信心，也希望能与合作伙伴和客户一道，以长线思维应对当下和未来，实现美好连接，智慧增长。

林璟骅是腾讯集团副总裁，分管公司战略、腾讯广告、智慧零售。

“云+AI+5G”技术融合，政企智能升级正当时

新技术因变革而发生。当下5G、人工智能和云计算等一系列技术纷至沓来，协同爆发的通用目的技术有其偶然性，更有其必然性。

日前，国务院发展研究中心正式发布了《中国云计算产业发展白皮书》，该白皮书指出，数字经济浪潮正势不可挡地席卷全球，以数字化、智能化转型为目标的新一轮产业革命已经开始。其中，在信息技术领域以物联网（IoT）、人工智能（AI）、第五代移动通信技术（5G）等为代表的新技术给人们的生产、生活带来全新的变革，成为推动社会发展的关键动能。

云计算与5G和人工智能是互相成就、彼此牵引的关系，从功能上来看，如果将5G连接比作无处不在的空气，那云计算资源就相当于阳光，持续赋能，人工智能则如雨雾，广泛渗透。

云计算发展进入Cloud 2.0时代，突出表现在市场的主要需求从成本节约过渡到业务智能再造，在这个过程中，云计算技术本身已经不能完全满足行业客户诉求，5G、云计算和人工智能的“组合拳”被证明是数字化转型的下一步。

关乎产业革新，更关乎大国竞争

固步自封或大胆实践，新技术变革当前，企业不难解出这道选择题的答案。时下大型政企行业主动探索新兴技术应用于行业的改造，新兴技术和传统行业并不是非此即彼的对立关系，历史上至少有过三次新技术的大规模集中实践，对应的分别是三次技术革命。

每一次技术变革的印记都被铭刻——英国机械师瓦特制成改良蒸汽机，美国人富尔顿制成第一艘汽船；美国人爱迪生发明电灯泡，德国人卡尔本茨设计出内燃机；而后原子能，电子计算机，徽电子技术，航天技术，分子生物学和遗传工程等领域取得重大突破，技术领先传导至经济领先，成就了不同国家话语权格局。

当前，我们正处在第四次技术革命的关口。有谚语云，“历史总是惊人地相似，很多影响历史轨迹的重要事件都具有相似性。”新技术的爆发恰似一种象征，重复着另一个分水岭的发轫。

近年来，在产业转型的过程中，我国各行业企业纷纷利用云计算、人工智能等新兴技术，提升企业生产效率、创新能力和资源利用率，带动发展模式变革，为最终实现数字化转型奠定了坚实基础。

《中国云计算产业发展白皮书》指出，现阶段，随着数字化转型的不断深入，云计算技术与政府和大型企业的业务不断融合，政府已经充分认识到云计算的价值，成为提升工作效率和服务水平的重要手段。

首先，政府和企业上云有利于更好地促进各类信息技术的普及应用，加快了软件、平台、网络等方面技术融合的步伐。其次，以云平台为基础，通过信息流带动技术流、资金流、人才流、物资流，可以有效整合优化设计、生产和市场资源，实现产业链上下游的高效对接与协同创新，重塑生产组织方式和创新机制。第三，政府和企业借助云上的软件应用和数据服务，能够更迅速、更便捷、更高效地提高服

务和生产管理效率、优化业务流程，加速培育新产品、新模式、新业态。

因此我国政府部门近年来开始积极利用云计算技术提升工作效率和服务水平。

例如，中国国土勘测规划院通过建设“国土调查云”，提高了我国国土监测监管部门的工作效率。云上集合了我国土地调查、基本农田、土地规划、遥感影像和自然保护区等海量数据，并提供信息实时查询、验证、服务，成为全国“一盘棋”的国土监测监管改革成果。

中国信息通信研究院技术与标准研究所所长何宝宏表示，5G、云计算和人工智能有一个共通点——以数据为核心。5G 是为了更好的传输数据，人工智能是为更好的分析数据，而云计算是为了更好的计算数据，三者都是未来数字经济的基础设施，必将会发挥更加重要的作用。

何宝宏认为，5G、云计算和人工智能等新技术有助于国家技术和产业升级，抢占国际竞争的制高点，这需要政策、管理、技术三管齐下，因为任何一个智能化改造都离不开政策的支持、内部管理机制的调整以及新技术的推广。“现在是中国智能化改造非常好的一个时机，我们刚刚迎来一波新的技术浪潮”，他肯定地表示。

云+AI+5G的溢出效应

新兴技术加速迭代，数字经济蓬勃发展，全球各主要国家都将云计算、5G 和人工智能等新兴技术视为承载各类数字化、智能化升级的核心基础设施，作为数字经济时代国际竞争和发展经济新动能的制高点，机遇和挑战并行。

云计算时代我国和行业领先技术的距离被无限拉近，在一些技术领域已经实现反超，但单丝不成线，独木不成林，仅靠单点技术无法实现全局胜利，技术融合才是超越之策，云 +AI+5G 形成溢出效应。

借由华为云提供的5G、云计算和人工智能等技术，天津生态城化身智慧城市，实现了城市应急系统的智能化升级。大量传感器和监控设备依托于 5G 技术对关键场所安防设备情况进行即时监控，并将得到的信息上传到云平台供其上的人工智能应用进行智能分析。通过对信息的综合处理，监控中心能够第一时间发现各类隐患和险情，同时联动应急处理部门完成出警工作，最大限度地避免了火灾等险情发生时人为报警导致延误警情的问题。

在如上案例中，5G负责传输数据，云端汇集数据并计算，人工智能提供智能分析能力并返回决策信息，不仅节省人力，还可以为城市管理者提供丰富的分析、预测支持，甚至实现部分管理工作的自动化。

按照传统技术划分的范畴，5G属于通信技术，云计算归于IT，人工智能属于全新技术，在城市的智慧转型中，技术融合兼收并蓄。

单一技术打破行业壁垒的能力有限，反映在技术不断的更新迭代中，就是ICT趋于融合，人工智能则加速了这一过程，使得新技术融合能够产生叠加甚至倍增能力，从而将原本带有行业属性的技术溢出到千行百业。

当前，新一代信息技术正朝着深度融合的方向发展，某项技术的发展普及或推动另一项技术的突破，而若干项技术的组合还将会产生显著的溢出效应。其中，以“云+AI+5G”的组合最具代表性，三者彼此间紧密融合，并释放出巨大 能量。

同样的溢出效应还在其他地区和行业上演。山东移动、海尔、华为依靠5G和云计算在空调工厂中实现了机器设备故障的远程诊断、远程排除、远程代码修改、远程维修指导等操作。既节省了维护成本，也实现了专家的技能复制，解决了技术专家紧缺的难题。

大兴国际机场通过5G的全覆盖网络实现了登机口、行李转盘等机场服务信息以及出票、托运、登机等时间、状态信息的实时推送。而基于人工智能的人脸识别技术，旅客只需依靠人脸就能够快速完成从购票、值机、托运、到安检、登机等各个出行流程……云+AI+5G的溢出效应具有普适性。

中国信息通信研究院明确名义，“云+AI+5G”是数字经济新时代的引擎。5G的可靠网络、云计算的海量算力、人工智能的应用智能正相互协同，深入到各行各业之中，创造出新的业务体验、新的行业应用以及新的产业布局。从数字政务到智慧城市，从工业自动控制到农业智慧管理，“云+AI+5G”的融合创新发展将打开千百行业的新发展空间，为政企转型和产业升级注入新的动力。

政企智能升级需要怎样的云力量?

《中国云计算产业发展白皮书》指出，未来我国政府和大型企业上云的数据和业务层次也将大大提升，不仅会在一般客户、供应商、员工等信息系统采用云架构，而且对数据安全要求较高的关键信息系统也将逐渐全面部署云计算技术，云计算将会在政府管理以及企业生产、经营中全面应用。

鉴于云计算承载的业务应用越来越重要，政府和大型企业用户对云计算技术的安全可信的要求会随之提升，特别是对运行着政府和企

业的核心应用与数据的关键信息系统，安全可信的要求会更高，甚至需要包括芯片、IT基础设备以及生态系统等各环节全流程全部实现安全可信，才能保证国家和产业的安全稳定发展。因此，全栈安全可信的云计算平台必将成为政府和大型政企的主流 IT 基础设施。

作为底座，华为云为华为全栈全场景AI战略提供了强大的算力平台和更易用的开发平台，可以提供政企客户需要的多元算力，满足他们获取更高效率和性价比的需求。芯、端、管、云的协同生态在政府、互联网、汽车制造、金融等行业实现了突破，已有300万企业用户与开发者在华为云进行云端开发。

华为云的能力得到了国际权威分析机构Frost & Sullivan的认可。《中国全栈AI市场研究报告》根据全栈AI能力对中国人工智能主流厂商进行了竞争力排名，华为凭借全球领先的 ICT 基础设施和智能终端提供商、人工智能基础研究、人才的培养持续投资以及打造全栈全场景 AI解决方案和全球开放生态，综合排名第一。

华为云已上线180+个云服务，以及HCSO、HPC、物联网、游戏、金融等180+解决方案，发布了69个基于鲲鹏的云服务，以及43个基于昇腾的云服务，从底层构建自主可控的数字经济基础设施。通过“云+AI+5G”的技术融合，华为云为用户提供技术领先、稳定可靠、安全可信、开放创新的全栈智能云，助力政企客户加速拥抱智能时代。

“对于大型的政企客户来说，他们需要有实力的供应商来提供综合能力。第一，必须是开放的，让更多的企业组织个人参与进来。第二是共赢，每个企业承担的角色不一样，需要相互协作。云计算已经发展到了下半程，我们越来越关注云的智能化，原来是单点的关注，现在越来越多关注整体解决方案。大型企业更加关注云计算的集成、运

营管理、安全和维护等。”中国信息通信研究院技术与标准研究所所长何宝宏说。

华为云诸多政企客户案例表明：推进云计算在企业、政务服务的应用，已经在城市管理和企业业务等领域创新了服务模式，未来必将最大限度地激发市场活力和社会创新力，加快推动经济社会高质量发展，实现“数字中国”的全面发展。

Spotlight 聚光灯



忠诚度经济

THE LOYALTY ECONOMY

刘筱薇 | 译 刘铮筝 | 校 钮键军 | 编辑



你低估客户了吗

ARE YOU UNDERVALUING YOUR CUSTOMERS?

罗伯·马奇（Rob Markey）| 文

是时候开始评估和管理客户价值了。

彼得·德鲁克（Peter Drucker）说，企业的真正目的是创造和留住客户。大多数管理者都明白这一点，但很少有人能做到。在持续的收入压力下，他们常常感到被逼到了绝境，为快速获取利润，他们不得不以牺牲产品质量、精简服务、收取高额费用或欺骗客户为代价。这种短期主义会损害客户忠诚度，降低客户为企业创造的价值。

情况不应该是这样。赢得客户忠诚绝对符合股东和管理层的利益。我的研究表明，忠诚度领先者——在净推荐值或满意度排名中三年以上都处于行业前列的公司——收入增长速度约为同行的2.5倍，未来十年内带来的股东回报是同行的2到5倍。然而，企业和投资者仍将季度收益置于客户关系之上，主要原因有三点：上市公司财务披露规则和公司会计惯例很少或根本不要求报告客户价值；大多数公司缺乏管理忠诚度所需的能力；传统组织结构将重要业务置于客户需求之上。

问题的根源可以追溯到19世纪90年代和现代财务会计的诞生，但在1970年米尔顿·弗里德曼（Milton Friedman）开创股东至上的时代后，问题愈加严重。弗里德曼认为，公司的存在是为了实现股东价值最大化，自此以后，公司不断完善履行这一承诺的复杂系统和实践。十年前，时任多伦多大学罗特曼管理学院院长的罗杰·马丁（Roger Martin）推翻了

这一理论。他拥护“客户资本主义的新时代”，认为把客户放在首位的公司能为股东创造更大价值。他并不是在反驳弗里德曼的基本论点，而是指出，弗里德曼理论的实际应用出了问题。对股东价值的盲目追求基本已演变为对投资者收益预期的管理。

几乎没有人按照马丁的设想采取行动。即便有领导者赞成他的观点，也难免会担心，优先考虑客户可能威胁短期收益，导致投资者退出。此外，和马丁设想相匹配的技术、运营技能和绩效评估系统充其量是刚刚起步。十年前，这样的战略往往被视为风险颇高的提议。当时时机还不成熟。

但现在，缺失的部分正得到完善：新的会计工具和技术出现了；公司组织工作的方式发生根本转变；也许最重要的是，至少有一些投资者认识到，客户是公司价值的最终来源。CEO也开始认同这一观点。2019年8月，代表众多美国巨头公司的商业圆桌会议（Business Roundtable）就企业宗旨发表声明，本组织成员将交付客户价值和创造股东价值放在同等重要的位置上。

在过去的30多年里，通过与多个行业的数百家公司合作，我找到了忠诚度领先公司取得卓越成绩所采用的四大策略。这些领先者创建了客户价值评估系统并投资必要的使能技术（enabling technology），运用设计思维建立客户忠诚度，围绕客户需求组织业务，并让组织和利益相关者——员工、董事会成员、投资者——参与到转型中来。在我们解读每个战略之前，先仔细研究一下客户价值。

核心观点

问题

领导者认识到，公司管理应以实现客群价值最大化为目的，但迫于盈利压力，他们往往会为了削减成本，采取损害客户利益的措施。

方法

明智的公司使用新的营销指标、模型和技术来增加有盈利能力的客户人数，提高客户保留率，在最大程度上提升购买次数。

新标准

考虑到客户价值的重要性，领导者应该像对其他关键资产一样，对其进行严格跟踪管理。他们还必须确保对客户价值的报告能够支持投资者做出明智判断。

报告客户价值

“客户价值”有多个定义，我用这个词指代公司客群的终身价值总和。增加客户价值的方式包括获得更多客户，从现有客户处争取更多业务，更长时间地保留客户，通过数字技术革新让客户体验更简单（而且交付成本更低）等等。亚马逊的杰夫·贝索斯（Jeff Bezos）、好市多（Costco）的吉姆·辛内加尔（Jim Sinegal）、Vanguard集团的杰克·布伦南（Jack Brennan）等领导者富有远见，以客户为中心，他们很早就明白将客户价值视为一种资产（而非追求短期利润或季度收益）的重要性，而在这一过程中，他们在忠诚度方面成了领先者。值得注意的是，忠诚度领先公司虽然数量极少，却能够抵抗股东的压力，或者完全避开这种压力，因为这些公司由创始人领导、归客户所有或不公开发行股票。

公司可能以多种方式破坏客户价值：为增加收入，企业软件公司有时会向企业客户收取变更费用，将总拥有成本提高到最初报价的三倍。为降低人工成本，呼叫中心通常会给予客服代表奖励，最大限度减少呼叫处理时间。为降低运营成本，连锁餐厅有时会用冷冻和预煮食材代替新鲜和定做食物。这种策略产生的利润可能在损益表上看起来好看，甚至可能带动短期的收益增长，但也会吓跑潜在客户，加速客户倒戈，公司将难以阻止以客户为中心的竞争对手挖走客户。

考虑到客户价值的重要性，领导者应该像对其他关键资产（如建筑物、机械、库存和有价证券）一样，对其进行严格跟踪管理。领导者还应在季度和年度收益报告中以统一格式披露这些信息，方便投资者做出明智判断并将结果与业内同行做比较。但大多数公司错误地认为，评估客户价值太难或成本太高，仍继续依赖于数百年以来强调实物和金融资产的会计惯例。但损益表和资产负债表都不能让人看清公司客户的价值。

然而，随着投资者逐渐意识到客户价值的重要性，现在许多处在成长期的公司在准备IPO时都明确让投资者将注意力转向公司增加的客群价值，尽管这些公司基本上都因专注于获取客户而无法盈利。我在贝恩（Bain）的团队查看了309家准备在2018年公开发行股票的公司的SEC S-1登记文件。其中近1/4文件使用了非GAAP的指标，如活跃客户数、新客获取数、客户购买次数以及新客群组产生的收入。

好市多、AMC娱乐控股公司、Humana和美国运通（American Express）等上市公司对各种客户价值指标的报告越来越多。包括Verizon、AT&T和T-Mobile在内的大多数电信公司也是如此。公用事业公司E.ON每年都在财务审计报告中汇报客户人数。该公司2018年年报显示，英国客户减少20万人，德国客户增加10万人，其他地区持平。“作为一家以客户为中心的公司，”E.ON指出，“我们认为，获取新客户和保留

现有客户的能力，对我们的成功至关重要。”E.ON于2013年开始跟踪忠诚度指标，并披露自己相对于竞争对手的表现。保险业巨头安联保险公司（Allianz）甚至更早前就采取了这一做法。

这只是个开始，但由于没有客户价值报告的标准或要求，投资者仍然缺乏全局观。少数提供客户价值信息的公司自行决定披露哪些数据。公司甚至可能会以不同方式计算客户指标或将指标微调，从而展现出自己想要的表象，或只要在指标和自身期望不一致时就不再报告了。

除非制定财务会计准则的机构出台新规，要求对客户关系健康度进行可靠、可审核的披露，我们才能真正进入客户资本主义时代。这一直是会计界极具争议的话题。多年来，美国财务会计准则委员会、国际会计准则委员会等机构试图改进对无形资产的报告，其中包括客户价值，但遇到多方面挑战，比如估值方法、行业惯例差异和合规成本。

我提议，用简单明了的披露方式来简化公司的会计工作，并让投资者承担估值的重任。

投资者需要知道什么

在等待明确标准和规则出台的同时，企业应发挥表率作用，发布业绩时披露在增加客户价值方面取得的进展，并保证信息的可靠性和一致性。只有这样，投资者才能对这方面投资给予系统性奖励。在大多数情况下，只要披露三个可审核的新指标就足够了:

- 报告期内获取新客总数及报告期结束时仍保留的净新客总数
- 现有（或终身）活跃客户的人数（现有客户指一年或更长时间的客户；活跃客户在过去一年中有过一次购买记录）
- 每个新客户和现有客户产生的收入

仅依据这些指标，投资者就可很容易估算出一家公司持续变化的客户资产价值。（详见边栏“投资者对客户价值的看法”）



收集数据应该不难，几乎所有公司都在跟踪这些指标了。计算客户价值的方法在提供订阅服务的公司（例如零售银行、有线电视公司和软件即服务提供商）和提供非订阅服务的公司（例如杂货店或零件供应商）之间略有不同，但基本原理相同。订阅服务公司的客户还有非必需性消费，因此对他们的价值评估还需要一个额外指标：新客户和现有客户在报告期内的订单数量。

为帮助投资者进行更精细化的估值，公司可以披露获取和服务不同客户细分的成本，并按群组提供客户人数和产生收入的明细。同样，披露前20%客户相对于其余80%客户的购买次数和保留率，将大大提升投资者对公司客群价值进行评估的能力。很多公司可能觉得这些是独家/保密数据，但我认为，这对公司估值极为重要，所以投资者应获得这些数据。［关于客户群组的更多信息，详见丹尼尔·麦卡锡（Daniel McCarthy）和彼得·费德（Peter Fader）的文章《如何通过客户分析来为公司估值》（“How to Value a Company by Analysis its Customers”）］。

投资者在评估客户忠诚度时，也可以使用净推荐值和客户满意度分数等定性指标。公司应让独立第三方提供此类指标，要求其公布评估方法并保持格式一致。除此之外，公司应提供可审核的证据，证明所使用指标准确无误，且能与其他公司报告的指标进行比较。

客户价值管理

数据披露是实现以客户价值为中心的必要步骤，但是报告结果是怎么产生的呢？现在，我们来看看公司内部为实现客户价值的持续增长而采用的四种策略。

1.开发可靠的客户价值管理流程和工具。为吸引员工参与转型并说服投资者进行必要投资，领导者必须先清楚知道“奖金”的数额：当前客群的终身总价值，以及客户忠诚度提升后可能带来的财务价值。新的会计工具和技术出现后，管理者可以创建客户价值的模型，并定期报告结果。（提供工具通常是金融组织的责任。）

举例来说，为提高新客户的忠诚度和盈利率，管理者须定期汇报各新客户群组的表现。各群组中获得新客户的成本是多少？有多少客户比较活跃？他们的购买频率是多少？为他们服务的成本是多少？每位客户产生的收入是多少？通过比较不同群组的表现，管理者可以实时监控终身价值的变化。

管理者还可以通过分析法和报告，跟踪产品、定价、客户政策、流程、促销和服务在一段时间内对各群组表现的影响，比如用时间序列分析法监控特定项目（如某定制服务）的目标客群，确定该体验对客户终身价值的影响。运营指标（如放弃呼叫的数量或数字自助服务体验的首次成功率）可以结合定性数据（如客户反馈的分数和意见）来加深对群组的认知。

当然，这只是表面动作，但也说明管理者可通过这种可靠的分析法和报告来争夺忠诚客户。

2.将设计思维与赢得忠诚的技术相结合。如果公司预知并满足了客户基本（往往是未表达的）需求，就能赢得客户忠诚。做到这一点取决于两种能力：设计思维和对尖端技术的审慎应用。

设计思维就是用客户的眼睛看世界，通过直接观察来学习。管理者、一线员工，甚至C级高管都应该参与到探索和设计过程中来。设计思维与持续的客户反馈相结合，帮助产品小组开发高度个性化的产品和服务，并为忠诚驱动型销售和营销工作提供信息。你可以对信息进行定

制和定向发送，从而在适当的时间以适当的方式，将适当的产品和服务提供给适当的客户。你的目的已经不是简单地诱导客户消费，而是有效改善其生活，进而帮助公司赢得客户信任和维持经营。

数据、分析法和AI能力是构成“以人为中心”设计理念的关键所在。试想保险公司可如何利用AI技术丰富互动服务体验。假设一位名叫玛丽的顾客打电话来询问与近期索赔事件相关的问题。经过AI技术强化的线路系统甚至可在她与人工客服代表沟通前，就根据她的档案数据、近期电话和网络互动以及近期购物记录预测出她的需求。之后，系统可利用这些背景信息，为玛丽接通互动风格和技术专长都最适合帮她解决当前问题的客服，而不是简单将她推给下一位客服。电话接通后，AI驱动的辅导系统会分析玛丽在通话过程中的语调和语速，然后向客服提供实时辅导来改善玛丽的体验。辅导系统专注于帮助客户更快地找到能够切实帮助其解决问题的正确人选，而非为了削减成本，试图阻止客户与真人通话。

这种智能个性化的应用与日俱增，种类也越来越多，其中最成功的案例无不侧重于利用技术来提升客户体验并降低公司交付成本。从21世纪初开始，亚马逊、奈飞（Netflix）和谷歌等公司就已带我们一窥未来生活。今天我们面对的问题是如何才能最有效地利用数据和技术方面的投资，而非是否要进行这些投资。不像天生数字企业，大公司往往会面临复杂的IT遗留系统和数据挑战，但另一方面也有明显优势：这些公司通常拥有用几十年时间建立起来的庞大客户数据库以及充分利用数据库的资源，包括可同时开展很多加速创新的客户实验。

3.围绕客户需求建立组织结构。除非公司欣然接受新运营模式，也就是下放决策权给一线员工、减少不同职能团队之间的摩擦，并让组织

以客户为中心，否则大量客户价值数据和设计思维实践依然被封存在孤岛中。

从20世纪初以来，大公司就开始使用基于职能和产品特长以及问责的运营模式。财务、法律、市场营销、销售、运营、合规和其他职能部门或产品团队构成了公司矩阵的“强大武器”，基本上承担着控制资源分配、目标设定和决策活动的重任。这种结构有助于明确问责、专业和效率所属部门，而所有这些都是提高业绩竞争力的关键。但这个模型为孤岛的形成创造了条件——每个孤岛都各自为政，追求在最大程度上提高自身绩效。即便职能目标或多或少能保持一致，但是内群体偏见（in-group bias，即偏袒自己所在团队，用怀疑眼光看待其他团队的倾向）也会导致孤岛之间，甚至是来自不同孤岛的成员所组成的新团队内部爆发冲突。

某大型物流公司就遭遇了这一问题。这家公司试图以跨职能协作方式来处理运输损坏问题，却因不同职能团队之间无法达成一致、合作不畅而惨遭滑铁卢。运输损坏给公司造成了巨大成本损失，可能也是客户最大的困扰。问题看似简单：公司卡车中大而重的包裹经常压碎较小的包裹。但销售部为达到甚至超越其绩效目标，继续接收大包裹订单或对这类订单收取更高费用。运输部出于对成本目标的考虑，拒绝为大件制定单独的处理流程。客服部为了最大限度地降低接听索赔电话的巨大时间成本，提高了客户联系销售代表进行投诉的难度。风险经理为尽量减少支出，拒绝受理大多数索赔申请并减小已接受申请的赔偿额度。每个部门都积极管理自己的指标，并取得不俗成绩：运输成本保持稳定，收入增长，电话中心成本稳定，损失赔偿金额减少。每个职能团队都在庆祝自己的胜利，客户似乎是唯一的输家。

现在有些公司不再努力消除或忽视内群体偏见，而是将对策变成围绕具体客户需求来协调跨职能团队的工作，从而让客户受益。虽然团队

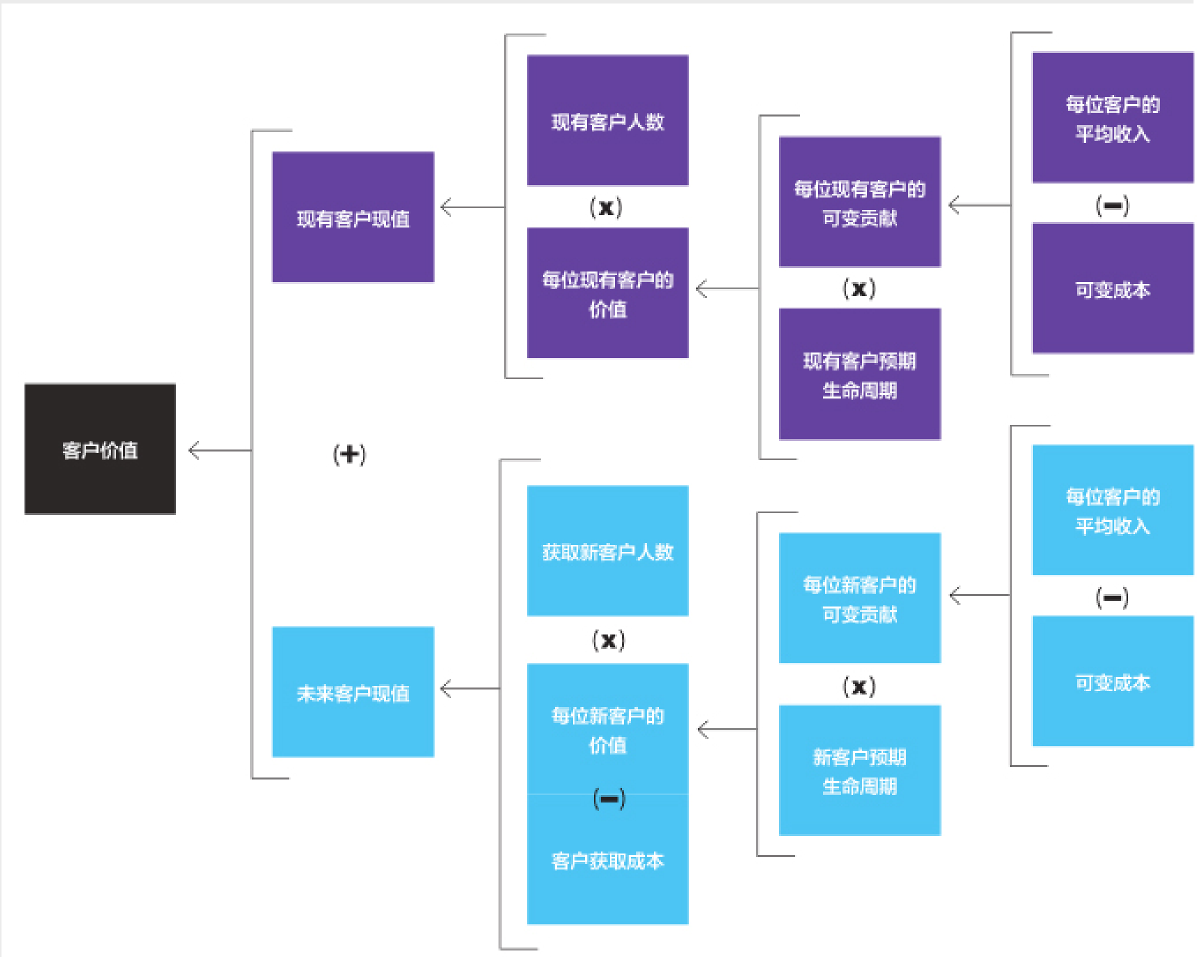
成员来自不同的职能部门，但他们完全效忠于跨职能协作团队，掌握决策权的同时对结果负责。诸如Warby Parker、Stitch Fix等多家天生数字公司都是围绕团队来建立组织结构，而对这些团队所做“产品”的最佳描述应该是客户体验，包括一些试用计划，比如将备选镜框或个性化服装送到客户家中供其挑选。试用计划不强制客户购买产品，且保证轻松退货。团队由交付客户体验所需的多个专业代表组成，如来自IT、市场、订单履行和财务的人员，而且每个团队只负责满足某个明确需求。不论团队成员是什么职能背景出身，都将满足客户需求视为自己的首要目标，公司则基于他们对团队业绩的贡献来评估并表彰他们个人的表现。

如今，传统企业也纷纷效仿这种做法。以保险公司兼银行USAA为例。过去USAA一直将旗下多种产品分配给不同产品小组来管理。举例来说，若某客户购买了汽车，就会有一个小组帮助该客户办理融资，同时另一小组会帮助客户投保。这一流程虽然有效，但USAA的领导者认为公司还可以做得更好。USAA学习天生数字企业，以客户为中心建立组织结构，从不同产品线和职能团队抽调员工，组成了能全面满足客户需求的团队。在服务有意购车的客户时，团队会提供无缝购车体验，陪伴客户挑选最佳车型、协商购车条件、办理购车贷款和车险。在公司眼中，基于客户需求的目标应与产品以及运营目标一致，而评估业务是否成功的关键指标是客户满意度、忠诚度和产品销量等。

投资者对客户价值的看法

公司的客群价值等于现有客户价值与未来客户价值的总和。事实上，现在有些投资者已会将客户价值因素，连同自己对于未来竞争和

监管环境的假设和预测，整合到传统估值模型之中。关于客户价值计算方法的互动视频讲解，请访问bain.com/customer-value。



（返回原文阅读）

如果团队的组建原则是以客户为中心，就会改变过去受困于孤岛的员工对彼此职能和产品专长互不了解的情况，而这些专业知识还可能成为激发创新和竞争力的强力催化剂，尤其是在拥有巨型数据库和相应数据挖掘能力的情况下。

围绕客户需求进行重组，要求组织改革现有结构及决策路径。敏捷工作方式可明显加快团队流程，但领导者必须接受这一事实：要实现敏捷，就必须放弃自上而下的决策模式，将决策权下放给离客户最近的前

线员工。墨守成规的领导者可能会感到不适，因为敏捷方法要求做实验，难以看到结果甚至遭遇失败。此外，他们也不愿放弃一些控制权。但这种改变势在必行。以目前转型速度判断，我估计在未来20年里，会有更多公司选择围绕客户需求而非传统职能模型建立自己的组织结构。

4.忠诚领导力。在任何重大组织变革中，领导者都有责任阐述鼓舞人心的愿景，确定方针路线，让每位员工都参与到建设未来的工作中去。领导者必须做的第一件事是让每个人都参与进来。解释为何要重视客户价值很容易：注重客户忠诚度的公司可显著改善客户的生活，继而吸引客户不断回购并向朋友推荐该公司。员工则会因看到客户生活变得更美好而感到满足，并因此燃起对工作的热情。别忘了，在净推荐值或客户满意度排名上处于行业领先地位的公司，业绩也非常突出，收入增长和股东回报远远超过同行。不追求客户价值的公司十分有可能被重视客户价值的公司淘汰出局。

忠诚领导力要求持之以恒地保持对客户的关注，这就要求将决策权下放，但并不意味着对领导力的关注已经不需要或不必要。以澳大利亚电信公司Telstra为例。公司CEO戴维·索迪（David Thodey）意识到，提供更好的客户体验是实现和保持增长的必要条件。于是他为公司及员工构建了清晰的愿景：Telstra要在客户支持率的指标之一净推荐值方面，成为所在行业的领先者。他宣称，自己的首要任务是服务好客户。为表明决心，他规定每次召开业务部门评审会时，第一件事就是讨论在赢得客户支持方面的进展。他定期给客户打电话，坚决要求自己的领导团队花时间开站会，探讨如何为提供良好的客户体验清除障碍。他常常以牺牲短期经营业绩为代价，支持有利于提升客户体验的政策和定价。

没有Telstra投资者的支持，索迪不可能做到上述事情。从上任第一天开始，他就努力让投资者看到公司为巩固客户关系付出的努力，也因

此赢得他们的支持。在他领导Telstra的六年间，公司在每一款重要产品，每一个客户细分、服务流程以及与客户的触点上，客户忠诚度都得到提升。Telstra利润丰厚的移动业务市场份额提升10个百分点，公司股价上涨了70%多。但索迪离开后不久，客户不再出现在Telstra战略的显要位置，竞争压力迫使公司专注于改进成本管理，而不是继续在赢得客户信任的项目上投入更多资金。2015 年，索迪退休后，Telstra在行业忠诚度排名榜上下滑到了中游。

Telstra的经验说明，忠诚领导力要求持续关注组织中所有员工的行动，必须改变决策标准、支持政策变革以及为赢得客户的忠诚而庆祝。这意味着公司会致力于为客户服务并且给员工信心——忠诚战略并非空洞的承诺。

忠诚领导力还要求进行向上和向外管理。高层管理者必须向董事会成员和投资者游说忠诚战略和评估进展的方法，争取他们的长期支持。这在客户价值转型初期尤为重要，因为管理层可能做出压低短期收益的决策，如投资技术。领导者需要向投资者和董事会成员证明，这类决策在未来会带来更大回报，比如客户获取率或保留率提升，收入增长，服务成本下降或其他方面客户价值的提升。

人们很容易将公司的短期主义倾向归咎于股东压力以及对季度财务报告的偏倚。但如果管理者不能让投资者认识到公司创造的客户价值，或者选择快速盈利，而非为长期客户忠诚度而投资，他们本身也难辞其咎。有几家由创始人领导的标杆企业数十年如一日地坚持追求客户价值，一些独立上市公司也在这样做。这些公司给股东带来超高增长率、利润率和回报。

客户价值可驱动利润增长，这一点已得到证实，因此任何忽视客户价值的领导者都是不负责任的领导者。董事会和股东应要求公司提升客

户价值，支持必要的投资，并推动实施能够披露这些投资回报的新会计准则。所有利益相关者都会受益：客户将体验到令自身生活更方便丰富、有乐趣的产品和服务；员工会因客户的生活品质升级而获益。管理层和投资者会看到利润和股东价值增长。社会将受益于创新和投资带来的经济增长。有了透明且可靠的信息披露，投资者和管理团队能够击中短期主义的要害，将经营目标定为追求可持续价值。

罗伯·马奇是贝恩公司合伙人兼董事，也是贝恩全球客户战略和营销实务的创始人。他是《终极问题2.0》（The Ultimate Question 2.0）的合著者，也是Net Promoter System播客的主持人。他常驻纽约。

用客户分析为公司估值

HOW TO VALUE A COMPANY BY ANALYZING ITS CUSTOMERS

丹尼尔·麦卡锡（Daniel McCarthy ）
彼得·法德（Peter Fader ）丨文



服装零售商Revolve集团于2019年6月进行了IPO，但在之前几周，投资者都为如何算出一个合理估值而发愁。最近几家公司的IPO——其中以网约车公司优步（Uber）和Lyft的IPO最为引人瞩目——表现都令人失望。由于股市低迷，Revolve将IPO时间推迟了数月。尽管出师不

利，但是公司IPO还是攀升到了12亿美元的高价，并在第一个交易日就暴涨了89%，成为2019年上市首日表现最好的公司之一。股价飙升令Revolve的估值大约达到了过去12个月收益的4.5倍，而且是服装零售业同行市值的5倍，几乎是技术公司才能达到的市值。究竟发生了什么事？为什么投资者当初竟看不出Revolve是家实力这么强大的公司？

Revolve的估值溢价并非出于侥幸，而是因为确定IPO价格的承销商没有充分意识到公司强大的基本面。这种强大与收入增长关系不大，更多关乎于客户单位经济效益：简单来说，Revolve不仅在盈利的前提下获得了客户，还将客户留住了很多年。这意味着公司的长期盈利潜力，比根据此前收入增长推算出来的盈利能力更大。

Revolve的IPO成功反映出向客户驱动型投资方法转型的趋势。我们的研究也在推广这种用客户指标来评估公司潜在价值的做法，即所谓的“基于客户的企业价值评估”（customer-based corporate valuation，简称CBCV）。CBCV正带领一场富有意义的变革——从“不惜一切代价追求增长”这种普遍但又危险的思维模式，转变为对于收入持久性和单位经济效益的追求，从而让新的忠诚经济有更精准的指标、可靠性和诊断价值。

在本文中，我们会解释高管和投资者如何运用CBCV原则来更好地理解和评估公司的价值。不论对收入来源是可预测的、订阅模式驱动的公司（例如奈飞和Verizon），还是客群活跃且不定时随机下单的公司（例如优步和沃尔玛），CBCV的方法都适用。我们还讨论了公司该如何通过向投资者提供更多正确客户数据而获益，以及投资者应如何避免被虚荣指标（vanity metrics）愚弄——这些指标看似能有效反映客户行为，但其实并没有想象中那么有用。

更准确的收入预测法

CBCV适用的条件很简单。多数传统财务估价方法都借助季度财务来预测数据，尤其是收入预测，但CBCV强调每一分收入都来自购买商品的客户，所以选择用基本会计准则进行自下而上，而非自上而下的收益预测。尽管这种做法似乎与传统框架大相径庭，但事实并非如此：CBCV只不过更加关注客户个体行为如何推动收入增长。

部署CBCV需要哪些工具?除了常用的财务报表数据之外，我们还需要两大工具：一是客户行为模型（我们称之为客户导向型模型），二是输入模型的客户数据。客户导向型模型由四个相互关联的子模型构成。这些控制公司每一位客户行为模式的子模型包括：

1.客户获取模型，用于预测新客户流量

2.客户保留模型，用于预测客户保持活跃的时间

3.购买模型，用于预测客户与公司的交易频次

4.购物篮系数模型，用于预测顾客每次购物的支出

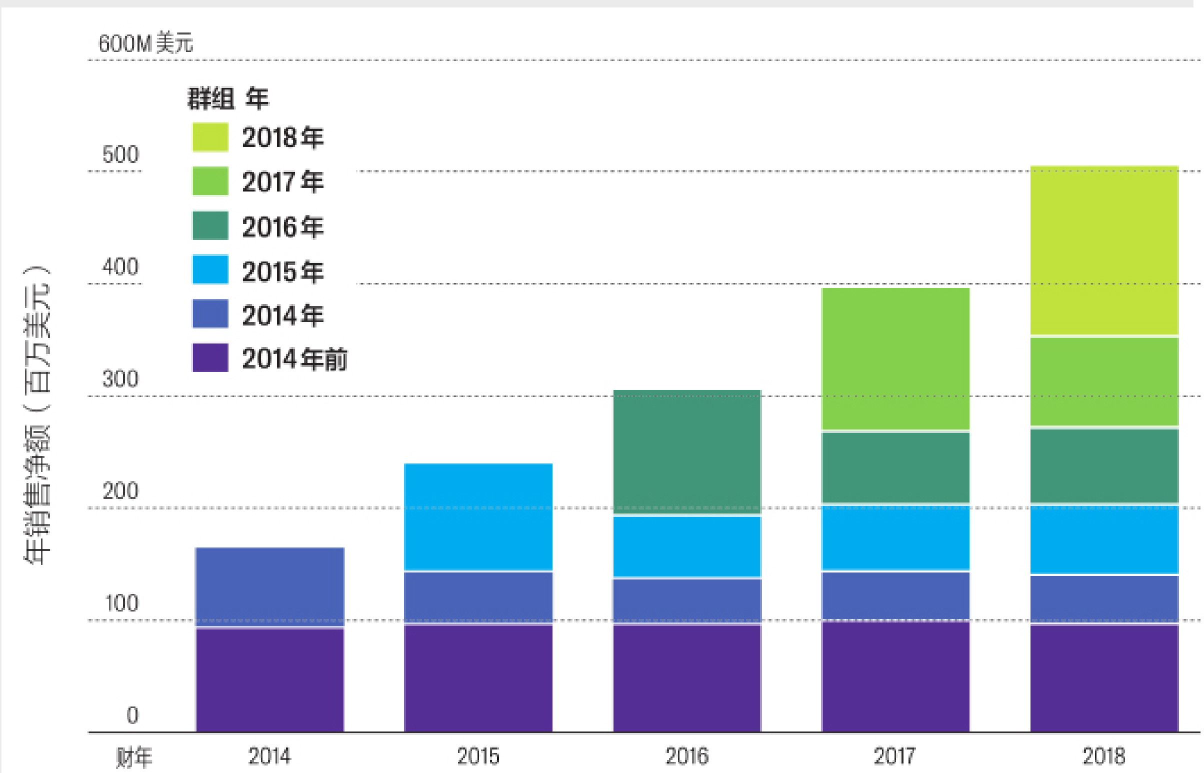
将这些模型整合在一起后，我们就可以了解到公司每位客户的关键行为——何时可获得哪些客户，在一段时间内他们会产生多少支出等。将所有客户的预计支出加起来，就得到了季度收入预测。综合利用这些模型，我们就可更精确地估算出未来的收入流，进而更准确地估算出公司的真正价值。

这一基础模型适用于所有行业的公司，不过具体应用取决于个体公司的商业模式，尤其要确定该公司是否基于订阅模式。对健身房或电信公司这种提供订阅服务的公司来说，管理者通常都知道客户每个月的支出，而且能够直接观察到客户的流失，因为客户会直接跟他们取消合同并且注销账户。这会简化客户保留和购买子模型的搭建流程。

然而，大多数公司提供的是非订阅服务，客户购买行为随机且流失率无法感知。举例来说，如果你有亚马逊账户，但决定不再从该公司购物，那么不论是不是亚马逊的人，都很难立刻意识到这一决定。市场营销人员将这种现象称为潜在流失（latent attrition）。洞察潜在流失要用到更复杂的子模型，但是营销人员已开发出了极富成效的预测方法。

C3：新的企业价值评估工具

客户群组图表很直观：总收入、按期间划分、按客户获取群组划分。C3的记录形式可能不尽相同，但正越来越多出现在企业公开文件中，为投资者提供了评估公司真实价值的强大工具。以下C3实例来自Revolve服装公司2019年的SEC文件。



窥见黑盒内部

新预测方法貌似高深，但操作起来相对简单，而且可根据具体商业情景进行适度完善与拓展。

现在我们通过具体案例来对收入预测的“黑盒”一窥究竟。假设你创建了一家发展迅速且基于订阅模式的年轻半成品净菜公司。前四个月的运营期内，公司分别创造了1000美元、2500美元、4500美元和7000美元的总收入。你想了解以上收入对于未来收入和企业整体生存能力有什么意义。首先你要做的是，预测第五个月的收入。

假设活跃客户每月为半成品净菜服务支付100美元的固定费用，而公司在前四个月运营期中分别获得了10名、20名、30名和40名客户（共计100名客户）。公司获取的客户中，有一半人会在第一个月之后流失；只要客户在第一个月未流失，就会留下来。

预测第五个月收入的第一步是，计算留下来的客户将产生多少收入。如果流失率一直都维持在50%，那么前四个月中获取的100名客户中，一半人，或者说50人会在第五个月留下来。因此，在第五个月的收入中，留下的客户会产生5000 美元（50×100美元）的收入。下一步是，预测新客户可贡献多少收入。假设客户获取率不变，预计你会新增50位客户，也就意味着5000美元的收入。把这两个预测值加起来，你会得出每月总收入为一万美元。

CBCV方法让收入数字不再存在理论层面上。相反，收入会随一组行为驱动因素的变化而改变。在本例中，驱动因素包括获取客户总人数、客户保留动态和每用户平均收入（ARPU）。这个框架让收入更容易预测，并能起到诊断作用，帮助管理者和投资者了解价值创造的来源（以及当结果与预期不符时，应问哪些问题）。

当然，像上述半成品净菜公司所使用的这种简单模型和模式，很少出现在其他公司中。我们举这个例子是为了阐述CBCV方法的基本原理，因为你自然而然会在这一基础上拓展。比如，假设你的公司采用分级定价策略（也提供另一方案，每月净菜供应量翻倍，收费189美元），所以你需要不定时记录ARPU变量。如果公司允许客户不选择配送服务或随机购买，那么你必须跟踪下单频率和每笔订单平均费用。如果公司放弃订购套餐模式，改用点菜模式，你就要用能够预测客户下单频率的模型。这些扩展因素虽然增加了模型的复杂性，但整合这些因素的过程与前例并无不同。如果你想要将期限延长到第五个月之后，可重复计算流程，算出更长期限内的收入，从而完成对长期收入的预测。这个预测结果对正确估算企业价值至关重要。

如何在复杂情境下使用CBCV？深入讨论详见我们的学术论文《用公开披露的客户数据来评估基于订阅模式的企业》（“Valuing Subscription-Based Businesses Using Publicly Disclosed Customer Data”，《市场营销杂志》，2016年10月）和《对上市非合同制公司进行基于客户的企业估值》（“Customer-Based Corporate Valuation for Publicly Traded Non-Contractual Firms”，《市场营销研究杂志》，2018年3月）。



全面洞悉客户

通过CBCV获得的洞见有多全面，取决于分析师能够获得多少公司内部数据。企业高管能看到所有客户数据。负责评估收购目标的私募基金投资者通常可以访问交易数据和客户关系管理系统（CRM）数据。对于订阅型公司来说，这些数据包括合同期限、定期付款和明确的客户流失数据；对于非订阅型公司来说，这些数据包括每次购买产品的时间和件数。如果分析师可以访问其他客户行为、人口统计学、营销接触点和服务交互等方面的数据，就能进一步丰富CBCV分析的内容。

对于对冲基金经理、华尔街分析师、监管机构等外部人士和机构来说，详细的客户数据不可能定期获得。但他们可访问公司的客户群组图表（customer cohort chart，简称C3）。C3通过获取客户群组来跟踪收入变化，并显示不同年龄群组的客户总支出。（具体案例详见边栏“C3：新

的企业价值评估工具“）很多大型知名企业（包括订阅和非订阅型公司）已开始披露C3数据，其中包括Slack Technologies、Dropbox、Lyft和奢侈品购物平台RealReal和Farfetch。公司的C3、活跃客户人数和订单总数数据，足够支持投资者充分理解客户行为。

如果公司不能或不愿意公布C3，投资者应迫使其披露四个关键指标数据：活跃客户人数（总数以及与公司交易超过12个月的长期客户占比）、近期获取客户总数、收入（总数以及长期客户产生的收入占比）和订单数量（总数以及长期客户订单数占比）。

虽然我们强烈建议公司披露更多信息，但只要从过往文件中获得三到四年时间内的数据，就足以支持CBCV模型的应用，以及对公司客群整体健康状况的评估——虽然未来收入的不确定性会更大一些。

透明化趋势

目前很少有公司向外部人员披露使用CBCV所需的全部数据，其中原因有很多。首先，披露客户指标属于自愿行为，几乎不存在迫使企业提供这些信息的压力。其次，对于哪些客户指标提供的信息最有用以及如何计算并且报告这些指标，业界几乎没有共识。最后，政策制定者和监管机构基本上对这些问题保持缄默，任由企业自行决定是否披露客户信息。

遗憾的是，高管在信息披露问题上往往抱着“少即是多”的心态。无论数据的聚合程度如何，高管都担心披露额外信息会令自己在竞争中处于劣势，或可能面临诉讼或监管审查的风险。成功的公司担心，若披露的指标开始显示不利于自己的信息，投资者会作何反应。一般只有营销部门才会进行客户层面的预测，财务和相关职能部门的管理者不习惯在预测收入时将客户行为纳入考量，反而更愿意使用传统方法。

在缺乏投资者压力和监管标准的情况下，企业可随意选择披露哪些指标，从而给投资界描绘一个过度理想化的未来。这些指标往往基于错误的假设和制定方法，所以定义都不准确。

以Peloton为例，该公司销售高端家庭健身器材，以及流媒体视频健身课程的月度订阅计划。Peloton在2019年8月提交上市前的S-1文件时，选择披露每位订户的客户终身价值（CLV），声称最近一个财年的CLV为3593美元。值得赞赏的是，Peloton还披露了用于计算这一CLV的基本公式，但公式本身有太多瑕疵。最明显的问题是，Peloton的公式没有考虑货币的时间价值，只是在不做折现处理的情况下增加了超过13年的未来现金流。即便按照较低的折现率计算，CLV也会因此减少50%以上——这个降幅会对客群健康产生重要影响。随着越来越多公司主动披露客户指标，分析师必须对可能有误导性或弄虚作假的审核数据保持警惕。

尽管Peloton指标远非完美，但代表着向客户信息透明化转变的可喜趋势，并将惠及股东、公司和客户。股东在评估潜在投资机会时，会越来越多依赖客户数据，因为更多人在网上消费，而同店销售额等传统实体店指标的实用性正在下降。高管可使用客户数据来论证为何要投资能够创造长期价值的投资项目，并向股东说明这些投资对CLV和其他长期指标的影响。客户将被视为价值有待长期提升的战略资产。现在股东因为缺乏评估长期客户盈利能力所需的信息，所以会敦促企业完成短期绩效指标，但新趋势反映了可喜的心态变化。

在CBCV改革尚未蔚然成风前，以上论述对你来说有何意义？如果你是投资者，请不要忽视与客户相关的指标——这些指标或许就隐匿在财务报告中，你必须积极找出来。如果你需要的数据没有被披露，那么你应主动索要或寻找可有效代替这些数据的资源。关注单位经济效益的话，你很有可能发现可利用的机会。

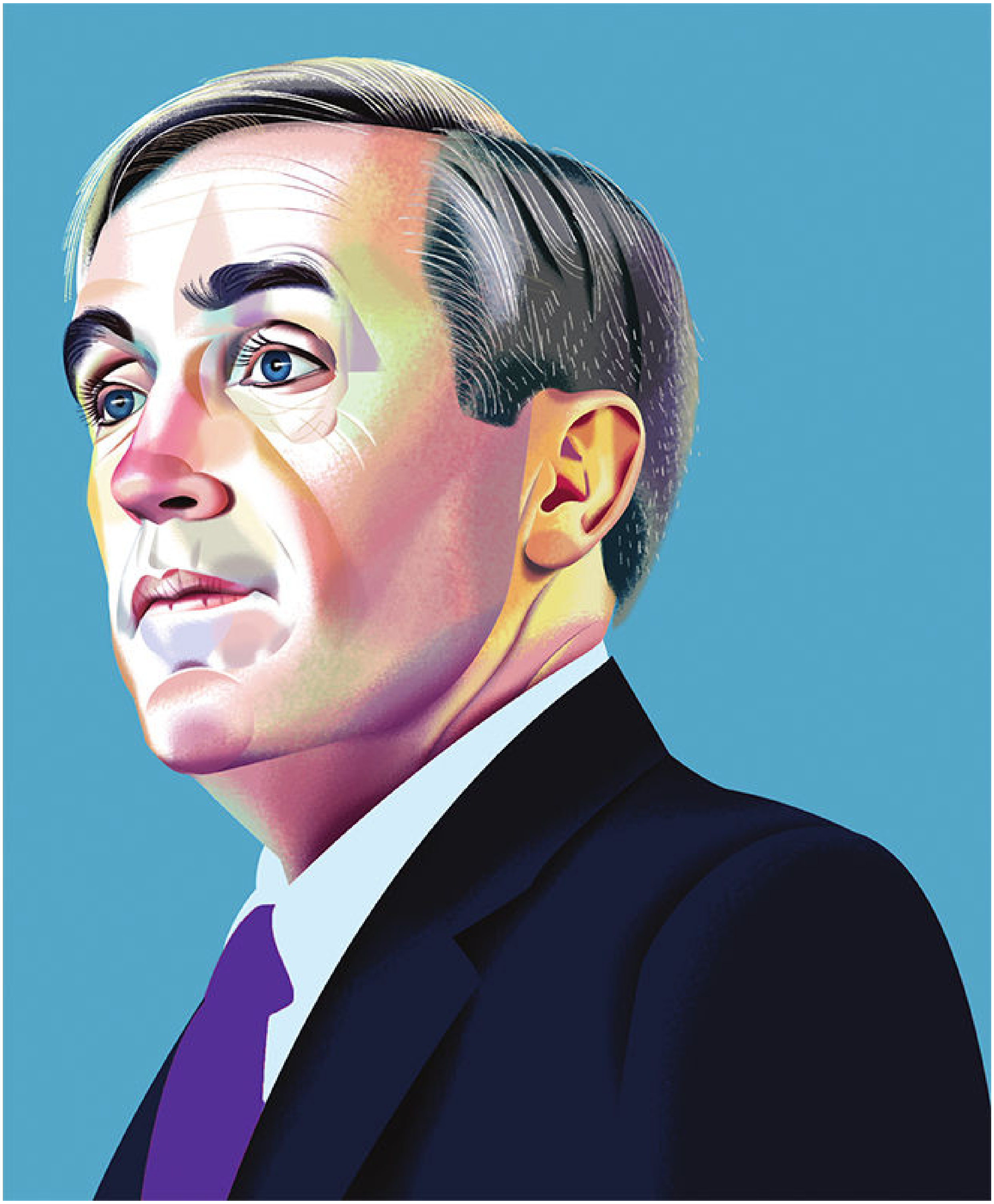
如果你是尚未披露客户指标的高管，那么开始想想吧，如果必须披露这些指标，公司会暴露什么问题。如果你们的客户指标数据并不尽如人意，那么现在就是你在私底下重新关注并改善客群健康的绝佳机会。也许过不了多久，市场参与者就会要求你披露数据了。

丹尼尔·麦卡锡是埃默里大学戈伊祖埃塔商学院市场营销学助理教授，也是基于客户的企业估值解决方案提供商Theta Equity Partners联合创始人。**彼得·费德**是宾夕法尼亚大学沃顿商学院市场营销学教授、《以客户为中心手册》（Customer Centricity Playbook）一书的合著者，也是Theta Equity Partners联合创始人。

Vangurad集团名誉董事长杰克·布伦南：

“过一段时间，
市场将需要这些信息“

“ OVER TIME, THE MARKET WILL DEMAND THIS INFORMATION”



共同基金公司Vanguard以推出低成本指数基金而闻名，经常出现在拥有最忠诚客户的组织榜单上——这并非偶然。1996年至2008

年，杰克·布伦南（Jack Brennan）担任 Vanguard的CEO，并在任职期间一直强调他的良性循环理念：吸引忠诚客户长期支持公司，同时依靠在老客户中形成的口碑获取新客户。如今，布伦南作为 Vanguard集团的名誉董事长，是企业信息披露议题的主要倡导者，同时在美国财务会计基金会、金融业监管局和投资公司协会担任职务。布伦南在接受《哈佛商业评论》英文版采访时，谈到了公司向投资者披露更多客户信息的原因和紧迫性。以下是本次对话节选。

HBR：你如何对客户价值产生了兴趣?

布伦南：我们公司中成本最高的地方就是吸引和获取新客户。所以我们为什么不努力提高客户忠诚度呢?这又不是微积分。客户流失后，你必须补上新客户，我们希望避免这笔开销。所以多年来，我们一直密切关注贝恩的忠诚度研究。从我担任Vanguard集团CEO以来，客户忠诚度管理从一个直观想法变成了概念性的目标，到最后成为具体实践。但总体来说，客户忠诚度管理在企业界仍是曝光度不够且价值被低估的概念。罗伯·马奇的新作介绍了如何利用忠诚度指标来更好地理解和管理企业价值，这是客户忠诚度管理理念的演进。

你认为，这些新方法会应用在哪些领域?

据我所知，私募基金领域的应用最积极。私募基金在收购企业时会开展尽职调查，而客群是他们的关注要点之一，或者说极其关注。他们会问高层管理团队：你的客群本质是什么?你如何获取客户?为何客户会流失?哪些客户有盈利能力?他们对客户个人账户和交易数据很感兴趣。现在大家在辩论，那些购买部分（如1000股）股票而非整家公司的投资者，能否访问私募市场投资者在尽职调查过程中才能看到的有关客群核心价值的数据。我认为他们可以。

Vanguard的投资组合经理是否在使用客户估值工具?

我不太了解他们的工作，但确实看到过其他公开市场投资者在使用这些工具。我认识的一位投资组合经理，管理着高度集中的基金，该基金同时持有8只到10只股票，周转率基本为零。因为他在很长一段时间里只持有很少股票，所以他更多以基金所有者的立场思考。他对每一笔投资的态度就好像是在收购整家公司。他最先做的事之一是深入研究客群，查明范围、人数和增长情况。他甚至雇用第三方来帮助他分析。这说明投资者已经不再单纯依赖公司披露的客户数据，而是自己主动寻找数据。如果你走进沃尔玛，通常会看到有人在为分析师做清点工作。投资者甚至有时会雇用调查记者来挖掘信息。他们试图尽可能多地了解公司客户。

监管机构如何决定是否要求组织披露更多客户指标?

多年来，我一直在研究财务信息披露的问题，过程非常有意思。财务会计准则委员会（FASB）一直在找平衡点——对投资者有价值的信息，还是会让公司负担过重或竞争力减弱的信息。股东是否掌握了足以判断公司风险和业绩的重要信息？到什么程度算是披露过多？哪些数据可核实？监管机构对接收非GAAP指标数据（即不符合公认会计准则的指标数据）持怀疑态度，担心数据过于杂乱——过多对投资者来说意义不大的数据会分散注意力。企业则担心会被迫披露对竞争对手有利的信息。未来会出台什么新的报告要求？这个问题总会造成紧张和对抗局面——这也在情理之中。但围绕标准制定展开的辩论是有价值和建设性的。

亚马逊拥有数以百万计的Prime订阅会员，却拒绝透露具体数字，所以分析师只能猜测。披露这一数字会给亚马逊造成什么伤害?

Prime会员显然是亚马逊商业模式的重要组成部分。但高管选择不披露这个数字，可能是因为不希望投资者紧盯着某个指标不放。想想投资者对奈飞订户人数的计较程度吧。亚马逊可能希望避免让投资者为Prime会员人数的每次变化都做出反应。最高管理层可能还会说，披露这个数字会令公司在竞争中处于劣势——虽然亚马逊并没有任何直接竞争对手。

未来会按照什么日程来加大披露力度?

如果股东要求披露，就会引起美国证券交易监督委员会的注意，而FASB会权衡能否做到。我认为监管措施一定会出台，问题是要等多久。我总觉得进度还是太慢了。在我看来，这一天还要等数年时间才能到来，但随着时间的推移，市场对监管的需求会变得更迫切。我认为，你不会很快在公司财务报表中看到标准化和微调过后的净推荐值分数，但在不久的将来，有些客户信息或许会应要求出现在年度报告的管理层披露与分析（MD&A）部分或脚注之中。按照监管机构规定，高管薪酬以及环境、社会和治理数据都以这种方式进行披露。最开始可以简单注明“截至去年12月31日，我们有X位客户，而截至今年12月31日，我们有Y位客户”，然后再精准一些即可。当然，那些以自身客群和忠诚度为傲的公司会愿意披露更多信息。创建忠诚客户的良性循环是必然之举，再怎么强调都不为过。

理念、仪式与惯例：
阳光融和医院的组织实践

文/张志学 侯楠 董迎秋

“远看医院像天堂，近看医院像银行，走进医院像牢房，走出医院心里凉”。这首网上流传的打油诗，形象地表达了医院给病人带来的冰冷与不被尊重之感。多年来，虽然众多医院都注意到病人看病体验差这一问题，但这一难题仍迟迟没有得到很好地解决，导致医疗纠纷甚至重大医闹事件频频发生。

医史学家西格里斯曾说，“每一个医学行动始终涉及两类当事人：医生与病人，医学无非是这两群人之间多方面的关系”。坐落于山东省潍坊市高新区的阳光融和医院，是国内首家由保险企业设立的大型综合性医院。这所医院自2016年5月8日开诊以来，只用了三年的时间，相继通过了代表国际医疗机构服务和管理最高标准的JCI（第六版）认证、代表国家综合医院第二轮评审周期最高等级的三级甲等综合医院评审、代表国际医疗机构信息化最高标准的HIMSS EMRAM7评级，刷新了最短时间获得国内外最高权威认证的历史记录。2019年4月，国家中医药管理局调查显示，阳光融和医院的门诊患者总体满意度为99.6%，住院患者总体满意度为 98.4%，成为了社会办医的行业标杆和发展典范，形成了政府认可、社会信赖、百姓满意的“阳光融和健康服务模式”。

作为在高度成熟行业中的后来者，阳光融和医院究竟为何可以用短短三年的时间取得如此众多的傲人成绩？它是怎么做到医护同心并

让病人满意的呢？

建立“以病人为中心”的闭环服务

阳光融和医院从建院伊始，就致力于解决病人看病难、体验差这些棘手问题，内部通过仪式与惯例的方式，将文化理念通过优质服务的行动和措施进行固化，最终形成了独有的“以病人为中心”的闭环医疗服务体系，彻底地改善与提升了病人的看病体验。

（1）院领导带头驾驶的摆渡车

在阳光融和医院，所有行政人员每人每周都要轮值1-4小时驾驶摆渡车。病人到达院区后，会有院领导班子或员工亲自驾驶摆渡车，将病人与家属带到他们想去的地方。这不仅是一种姿态，更是一种接触病人、了解病患的有效方式。

（2）温暖贴心的医护服务

病人进入相关科室后，会受到来自医护人员悉心关照。阳光融和医院倡导“视病如亲”，优秀医生会定时主动地与病人询问病情，嘘寒问暖；医院坚决抵制医生对待病人冷漠、说话生硬等现象的发生。曾经有一个资历较深的医生，对病人说话生冷。收到病人投诉后，院长与其谈话希望今后改正。这位医生则认为自己的态度没有问题，还说各个医院的医生都是这样对待患者的。该医生由于坚持自己对待病人的冰冷思维方式，最终被院长劝退。

医院护士不是坐在护士站等待召唤，而是主动走到病房里与病人交流，关心病人病情。同时，借助先进的信息系统，护士将病人的每一项细小变化都录入到护理病历中，每个病人的信息以图标方式显示

显示屏上，护理人员非常方便就能看清病人可能存在的风险，进而采取个性化的治疗和护理服务。



（3）逝者告别仪式

对于每一位不幸在医院病逝的患者，在征得家属同意后，医院带班院领导、行政、医疗、护理总值班及相关科室医护人员一起，在病房向病逝患者举行告别仪式。仪式内容为在病房向逝者默哀、行三鞠躬礼，与遗属握手慰问，通过简短肃穆的告别仪式，向患者表达哀思以及对生命的尊重敬畏，也体现了人文关怀。

（4）病人出院时送上车及医嘱

针对没有私家车的病人，各科室的护士长会为病人约车，亲自送病人上车，且在当地市区内的约车费用由医院提供。值得一提的是，为了防止病人弄混、记错，护士会为每一位出院病人提供每天的用药计划，标明药品名称、服用剂量、服用时间、服用方法，方便病人服

用。这种细微的关照，既有助于病人完全恢复健康，也拉近了病人与医院的距离，增加了病人对医院与医护人员的信任。

（5）出院后的定期随访

阳光融和医院还有个特殊制度，就是对出院病人的随访。在病人出院的第二天，医生会打电话问候病人，再次叮嘱用药等注意事项。这一延伸性的护理医疗服务得到了病人与家属的称赞。

阳光融和医院通过一系列仪式感的医疗服务策略，旨在引导与培养全体医护人员，使其具有阳光融和文化特色的医疗服务习惯与情怀，最终将“以病人为中心”这一文化理念固化，提升病人的就医体验。这不但拉近了医院与病患间的距离，还真正获得了病患与家属的认可与信任。可以说，阳光融和医院的闭环医疗服务体系，是其“以病人为中心”文化理念落地的完美体现。

打造“以医生为财富”的组织

在体恤、尊重病人的同时，阳光融和医院非常关心和重视医生，提出了“以医生为财富”的价值理念，为医生打造“更有发展的平台”。与传统医院不同，在阳光融和医院，即便两个人职称相同，服务不一样、技术不一样，拿到的薪水就会不一样。正是这样一套系统科学的人才培养、评价和价值薪酬体系，吸引了一批来自本地、省内、全国各地的学科带头人及优秀医生，尤其是一些追求更好发展的青年医生。

一位青年骨科医生，加入阳光融和医院一年时间，已经接受过三次大型的系统性培训，接触到了多位国内外高水平的医生，使得他的专业视野和能力得以继续提升。他目前已经独立完成数项高难度手

术，并拥有了自己的脊柱病区。此外，原来的医院讲究论资排辈，他原本可以获得的晋升机会，一直被拖了五年仍未解决；来到阳光融和医院的第一年，他就凭借自己的专业水平晋升了职称。他深刻体会到了阳光融和医院"以医生为财富"的价值理念不是空谈，而是实实在在的尊重每一位医生。

阳光融和医院给予医生合理的报酬并提供专业发展平台，大大激发了他们的专业精神和善良品行。医院的全体医护人员不仅精心为患者提供治疗和护理，而且严格遵守医院要求，不收取任何病人的一分钱红包。医护人员收到红包后，都会以充值的方式，返还到病人的治疗费或者住院费中。

心怀理想、富有激情和实干精神的领导者

阳光融和医院作为成熟行业中的新生代，取得如此傲人成就的原动力来自卓越领导者。阳光保险集团股份有限公司董事长张维功具有强烈的企业家精神，他曾是体制内年轻有为的正局级干部，后来只身一人出来创办阳光保险。阳光保险在成立第五年便进入中国企业500强，也进入行业前八。在张维功看来，企业家需要"义以生利，利以平民"，要有超越个人功利的终极目标和救世济民的远大抱负。在阳光保险的发展战略中，"健康"是重要的板块，旨在以造福百姓为己任，在中国医疗健康领域有所作为。

先进的理念还需要专业领导者的落实。张维功寻找到了同样有着远大理想抱负的周玉东院长。周玉东曾担任一家中国最大医院集团多年的院长，深刻意识到传统医院的不足，一直希望"打造一所不一样的医院"。周玉东不仅具有丰富的医院管理和运作的经验，更受过现代医

院管理的系统训练。他凡事亲力亲为，从设备采购、流程制定到医护招聘等，以“拼死、拼活、拼命”的“白 + 黑、5+2”工作方式，坚守在第一线随时解决出现的各种问题，他的专长和努力使得医院日渐完善。

领导理念和组织仪式及惯例形成组织能力

截止目前，阳光融和医院比较成功地解决困扰中国医院存在的“医生”与“病人”的两大难题，使得医院能在短时间内迅速发展，并赢得了老百姓的信任与口碑，这有几点值得借鉴。

一个组织是否成功，首先要看它是否拥有远大使命和先进文化理念。在医院建立之前，张维功带队考察学习了全球十几家国际顶尖的医疗机构，并长时间地思考要办一家什么样的医院、给病人什么样感受的医院，最终提出了“打造最值得信赖的医院，做护佑健康与生命的天使，以病人为中心，以医生为财富，在这里每个人都关心您”的医院文化，并向社会做出了“六个一”的承诺：“不收一分钱的回扣，不让病人吃一片假药，不让病人花一分冤枉钱，不做一点虚假误导，不说一句伤害病人的话，不做一点对不起病人的事”。他提出的医院文化和服务承诺，引领了全院上下的价值共识，并通过组织学习、制度流程设计，让患者真正接受到真诚的医治和护理。

其次，还需要将支持组织使命的价值观，通过持续的仪式化和惯例化，获得所有员工的认知和认同。例如，全院制定了医护人员20条行为准则，每天晚上交班时，医护人员都要共同学习研讨 20 条准则，并组织考评。医院领导班子开摆渡车及为逝者举办悼念仪式，护士为了熟练掌握静脉穿刺技能而在医院行政人员身上进行“比武”，这些颇具仪式感的行动传递了医院对于患者的尊重。所有这些仪式和惯例，

让医院的文化不再是口号，而能够真正在全体医护人员心中生根发芽，并通过反复而持续的行为固化下来。

第三，组织的成功还在于拥有优秀的领导者。卓越领导者不仅站在服务社会的视野建立企业使命，更能敏锐地洞察到一般人或者组织所关注不到的问题，还能够通过专业化的运作将组织的各个要素联系起来，最终形成了实现组织的强大能力。阳光融和医院做到了理念创新和运营精细的结合，打造了医院非凡的组织能力。所以，医院的卓越运营要求领导团队既要心怀理想主义，又要发扬专业主义，二者相辅相成、缺一不可。

四是优秀的组织永远起始于解决社会问题，致力于回馈社会。阳光融和医院起于"以病人为中心、以医生为财富"的文化理念，使得医生在优秀的平台上发挥专长并关爱患者，离开医院的患者表达了对于医院的高度认可。除通过闭环系统为患者提供温暖的医疗服务之外，医院还将自己的服务扩大到更广的范围。阳光融和医院不仅为6000名当地百姓提供免费体检与大型义诊，还为贫困地区的万名村医进行专业培训。

本文从组织管理的角度，剖析了阳光融和医院迅速成为社区百姓信任和满意的医疗界新星的原因。阳光融和医院通过践行"以病人为中心、以医生为财富"的核心价值观，通过闭环医疗服务体系，将其特有的文化理念通过仪式与惯例的形式固化，有效地解决了当今医疗界"病人"与"医生"的对立局面，最终创造了属于阳光融和的医护模式，并改善了社会的医疗生态系统。阳光融和医院的成功表明，领导者的理念、组织的仪式与惯例，以及本文较少论述的精细服务流程，是医院有效运营和健康发展的关键要素，也是当今组织管理不可或缺的法宝。

张志学，北京大学光华管理学院组织与战略学教授；**侯楠**，北京大学光华管理学院博士后；**董迎秋**，阳光保险集团股份有限公司战略总监。

远东蒋锡培：五次改制令公司脱胎换骨

陈姝婷 | 访 李全伟 | 文并编辑



顺应时代潮流不断改制，同时紧紧把握市场节奏和用户需求，远东集团走过了一条从小到大、从大到强之路。

创办于1985年的远东控股集团有限公司（以下简称“远东”），已经是年营业收入近500亿元、员工逾万人的集团公司。从一家经营电线电

缆的小作坊式企业，发展到主营智慧能源和智慧城市技术的大型公司，远东经营一直顺风顺水的秘密在于：见证并顺应中国经济改革的浪潮，抓紧市场和用户需求，不断创造价值。

远东前后经历过五次改制，这五次改制依次是温州模式——1992年从民营改制为乡办企业；苏南模式——1995年从集体所有制转为股份制；混合所有制经营模式——1997年与中国华能、江苏电力、国家电网、中国华电四大国企合作合资建立混合所有制经济模式，走上规模效益之路；完善法人治理结构——2002年，回购68%的国有股和7%的集体股，再度民营化；企业资本运营——2010年，定向增发，资产重组，电缆整体上市，随后成立买卖宝，实现战略转型发展。

这五次改制令远东完成了原始积累，实现了资本扩张，做到了规模裂变，完善了法人治理结构，实现了重大资产重组。

在接受《哈佛商业评论》中文版和《创新者》专题节目组的联合采访时，远东创始人、董事局主席、党委书记蒋锡培阐述了文化对企业的引领作用，并提出要做3.0企业家和企业。

不确定性的应对之策

问：**中国的GDP增长近年有所放缓，全球也存在诸多地缘政治不确定性因素，这对你们公司的总体战略将产生什么影响?**

蒋锡培：影响不大。全球经济不论遇到什么问题，还是在持续增长，这种滚滚向前的发展势头，任何势力也阻挡不住。中国依然是世界上经济增速最快的国家之一，GDP增速是世界平均水平的两倍，我相信这种增长势头还会保持下去。

中国现在一手抓改革开放，一手抓法制建设，一直努力实现让人民过上美好生活的目标。为此，中国出台了很多的政策法规，让广大民众尤其

是企业家的信心更足了。未来尽管有很多困难和挑战，但我们解决困难和应对挑战的方法也很多，这些困难都是可以克服的。

问：**你们自己有什么应对之策？**

蒋锡培：对于不确定性，远东会以不变应万变。还是前面提到的，外部环境不管如何变化，人类社会向前的步伐不会停下。任何企业和个人只要坚持正心正念，坚持利人，坚持做正确的事情，我相信不会有任何过不去的坎。

远东的五次改制

问：**远东创办已经34年，取得今天的成就最重要的原因是什么？**

蒋锡培：首先归功于这个好时代，是改革开放让远东走到了今天。

当然，任何成绩的取得都离不开自己的努力，所谓幸福是奋斗出来的。远东的方向明确，战略清楚，然后资源配置到位，特别是我们的管理团队和所有员工，不断把产品和服务做好做精，做到超越客户的期待。这是远东成功的关键。

问：**成立以来，远东的业务不断变化，其中的关键变革点是什么？**

蒋锡培：创业30多年，远东的五次改制可谓是关键变革。这五次改制依次是温州模式、苏南模式、混合所有制经营模式、完善法人治理结构、企业资本运营。

经过这五次改制，让远东从一家小作坊式的企业变成了大型民营企业。这五次改制的成功，是适合环境、满足用户需求的结果。这也揭示了一个发展的规律，企业要做成百年老店，一定要不断创造价值，关注客户，真正急客户所急，想客户所想，让商业回归人性的本质。

问：**远东的五次改制，其中的难点是什么，你们是如何解决的?**

蒋锡培：最难的是如何认清形势，把握趋势，掌控局势，就怕一念之差。有些企业为什么会出问题？正是一念之差，决策失误，导致企业衰败。我还要强调一下，经营企业一定要有底线，控制风险，从利他出发推动社会进步。

问：**你们经历过混改，你如何看待目前混改过程中的央企、国企和民企的关系?**

蒋锡培：我们最好不要分央企、国企、民企和外企，只要在中国注册就是中国的公司。企业要考虑的是，如何把有限的资源配置到创造价值上来。这种资源配置包括混改，只要有利于企业的持续发展、有利于用户、有利于社会，采用什么方式都可以考虑。

问：**你最近提到要做3.0企业家和企业，具体的含义是什么?**

蒋锡培：3.0企业家是成就自己和团队，成就客户建设心灵品质的企业家，深刻明白与体证行为作用与反作用的真理，不仅为用户提供独特的有形价值，而且提供利益人心的无形价值。3.0的产品和服务也从原来的产品型、交易型、方案型，向温暖型和光明型转变。

至于远东的3.0战略，我始终认为"与时代、国家和客户同频共振是最大的商道"。

文化的引领作用

问：**远东是一家特点比较鲜明的公司，比如你们特别强调文化的引领作用，你们如何看待文化的力量?**

蒋锡培：我们深知文化的力量，因为文化在企业成长过程中具有导向、凝聚、规范和激励作用。

具体而言，文化是人的思想、行为、习俗、精神财富、物质财富等的总和。深一步讲，文化是人生观、价值观、世界观。再深一步讲，文化是有德乃至有道的人生观、价值观、世界观。更深一步讲，文化是心的呈现，是心灵宝藏的呈现，就是去除小我成就大我的呈现。

问：你们如何体现文化理念?

蒋锡培：远东在很早的时候就提出，“一人进远东，全家远东人”“一握远东手，永远是朋友”这些文化理念。现在我们的核心价值观就是以客户为核心、以品绩兼优者为中心、梦想激情、诚信务实、创新创优、自我批判、和灵共赢。

价值观不是口号停留在表面，而要深入每一位员工的心里，甚至流在他们的血液里。这些文化理念，使公司上下能够同频共振，一心创新，一心发展。

问：你认为一个公司的CEO最应该关注的是什么?

蒋锡培：CEO最关注的就是客户和市场。他要按照股东会、董事会的决议，去执行和落实，在管理中解决问题，赢得客户的尊重。这样的CEO就是一个称职的CEO。

问：你如何形容自己的领导风格，是强势型还是沉静型?

蒋锡培：我是兼而有之。在执行时，领导人该强势就要强势，管理力度一定到位，这样企业的管理才能规范和有效率。在做重大决策时，领导人就要沉下心来，充分调研深入思考，把问题和变化估计足，然后小心谨慎地寻求解决方案。当然，在许多情况下，强势和沉静都是结合在一起的，当强则强，当静就静。比如，沉静型领导比较信任下属，我也是如此，该压责就压责，该放权就放权。

问：你是如何把控决策风险的?

蒋锡培：干任何事情，不能太冒进，那样很可能跨不过去。我觉得，做企业有一条底线，一定要守规矩、有诚信，这也是企业稳健发展的保障。企业不要做逾越自己能力之外的投资，要对市场怀有敬畏之心。远东在发展过程中一直在寻找创新和稳健的平衡点。

远东的人才管理理念

远东的人才管理理念经历了“以人为本”向“以品绩兼优者为中心”的转变。远东认为，70%的业绩是由30%的优秀员工创造的。所谓“以品绩兼优者为中心”，是要将公司的资源向该类员工倾斜。优秀员工的选拔重点考察两个特质“品”和“绩”。“品”是指品德、价值观，认同并模范践行企业文化；“绩”是业绩、能力。

问：**蒋承志已经出任远东智慧能源的董事长，是否代表你将交棒给下一代?**

蒋锡培：要相信年轻人，相信年轻人也是相信未来。我们这一代人做了自己这代人应该做的事，未来的希望寄托于年轻人。只有年轻人传承了拼搏精神，我们的社会才能继往开来，永远充满生机。

问：**你正在看什么书？在经营企业过程中，哪些书对你的帮助最大?**

蒋锡培：这两年来，我看得最多的一本书是《文化自信与民族复兴》。

这本书揭示了“心道德事四部曲的奥妙”，心是道的源泉，道是德的根本，德是事的根源，再加上如何明心静心，如何自我批判。我相信，这本书对每个家族、每个组织、每个人都很有价值，可以让我们感悟人生的真理。

这本书给我在商业上的启示是，商业应该回归人性的本质。新商业应该合于文化自信与民族复兴的时代，利于民众，才能赢得客户的信任与尊重，才能成为下一个王者，成于圣贤，源于心灵，在“心-道-德-事”四部曲上下功夫。

陈姝婷是《创新者》专题节目主持人。

AI时代的
企业
竞争战略

COMPETING IN THE AGE OF AI

马可·伊安西提（MARCO IANSITI） 卡里姆·拉卡尼（KARIM R. LAKHANI）| 文
刘铮筝 | 译 蒋荟蓉 | 校 钮键军 | 编辑

机器智能如何改变商业规则。

的主要来源。



核心观点

市场变化

我们观察到出现了一种新公司——AI是它们创造和传递价值的主要来源。

挑战

AI驱动的运营模式模糊了行业间的区隔，颠覆了商业竞争规则。

结果

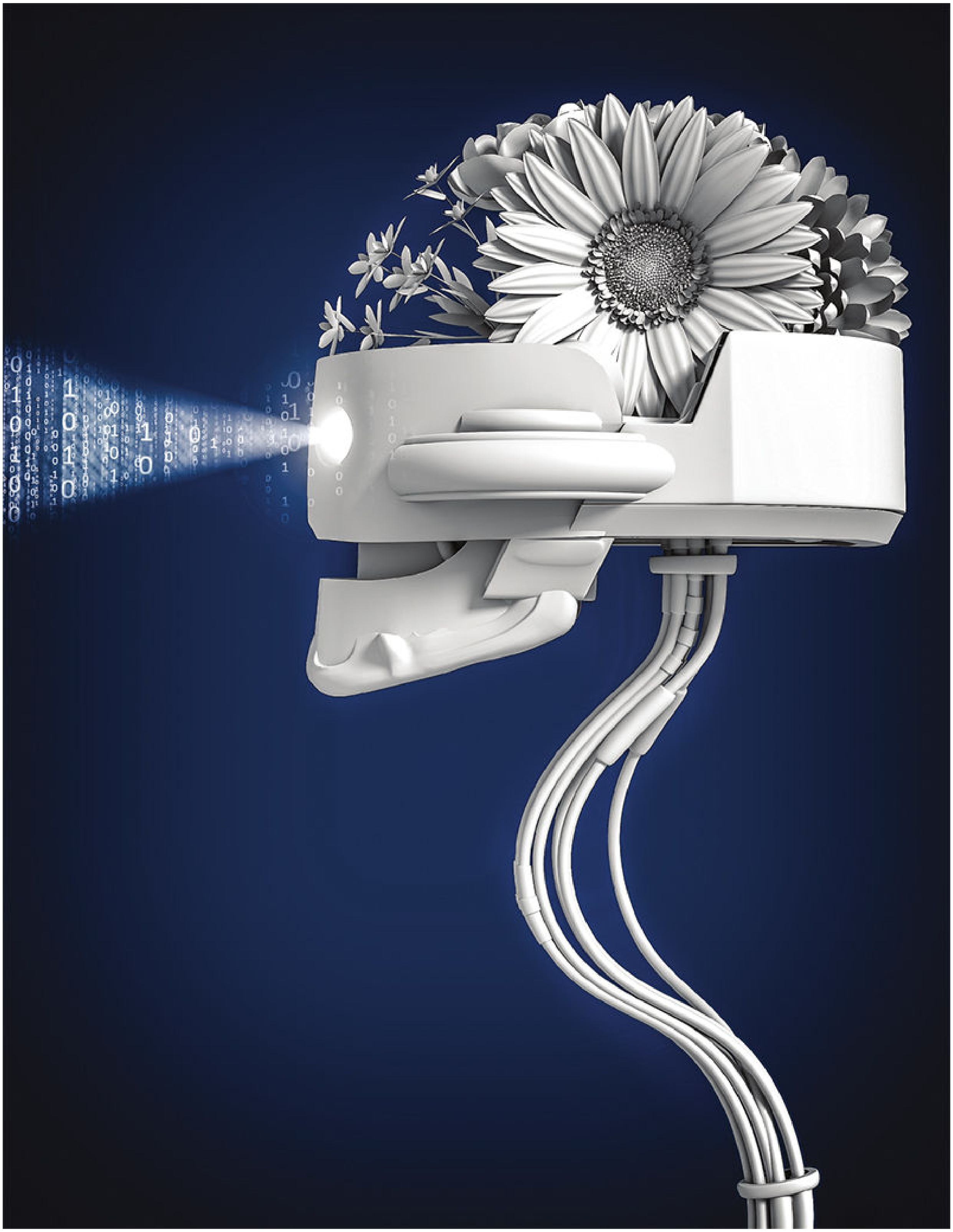
无论是数字还是传统企业，理解AI对运营、战略和竞争的变革性影响都很重要。

2019年，在蚂蚁金服（Ant Financial Services Group）成立五年后，使用其服务的消费者人数突破10亿大关。从阿里巴巴分离出来后，蚂蚁金服利用人工智能（AI）和支付宝（其核心移动支付平台）的数据，运营各种业务，包括消费贷款、货币市场基金、财富管理、医疗保险、信用评级服务，甚至包括一款鼓励人们减少碳足迹的在线游戏。该公司的客户数超过美国最大银行的10倍，员工数量则不到其十分之一。在2018年最后一轮融资中，该公司的估值为1500亿美元，几乎是全球最具价值金融服务公司摩根大通（JPMorgan Chase）的一半。

与传统银行、投资机构和保险公司不同，蚂蚁金服以数字为核心。在其运营活动的“关键路径”中没有人工，由AI 主导。没有经理批准贷款，没有员工提供财务建议，没有代表授权消费医疗费用。在没有限制传统公司的经营条框情况下，蚂蚁金服能以前所未有的方式竞争，并在各个行业畅行无阻，实现增长和影响。

新型公司的出现催生了AI时代到来。与蚂蚁金服一起涌现的，还有谷歌、Facebook、阿里巴巴和腾讯等巨头，以及许多规模较小、发展迅速的公司，从Zebra Medical Vision、Wayfair到Indigo Ag和Ocado。

每次我们使用这些公司的服务时，都会发生同样令人赞叹的情况：我们获得的价值不再依赖由员工、经理、流程工程师、主管或客服代表操作的传统业务流程，而是由算法提供。微软首席执行官萨提亚·纳德拉（Satya Nadella）将AI称为公司新的“运行时”（runtime，指程序在运行或被执行时的状态——译者注）。确实，经理和工程师设计了 AI 和使算法工作的软件，但之后系统就通过数字自动化或利用公司外部提供的生态系统，自行交付价值。AI在亚马逊上定价，在Spotify上推荐歌曲，匹配Indigo市场上的买家和卖家，并在蚂蚁金服上授信贷款。



消除传统限制改变了竞争规则。随着数字网络和算法被编织到公司组织中，行业开始以不同的方式运作，它们之间的界限也变得模糊。这些变化远远超出了天生数字公司，因为更传统的组织，面对新的竞争对手，也转向基于AI的模式。沃尔玛、富达投资、霍尼韦尔和康卡斯特正在广泛开发数据、算法和数字网络，以便有底气在这个新时代竞争。无论你领导数字初创企业，还是致力于改造传统企业，了解 AI 对运营、战略和竞争的革命性影响都至关重要。

AI工厂

新公司的核心是决策工厂，我们称之为“AI工厂”。其软件在谷歌和百度每天运行数百万次广告拍卖；其算法决定哪些汽车可以在滴滴出行、Grab、Lyft和优步上运营；它为亚马逊耳机和马球衫定价，并在一些沃尔玛门店运行地板保洁机器人；它还支持富达的客户服务机器人，并为 Zebra Medical解读 X光片。在每种场景下，AI工厂都将决策视为一门科学。分析工具系统地将内部和外部数据转换为预测、洞察和选择，进而指导和自动化运营工作流。

奇怪的是，能推动数字公司爆发式增长的AI通常并没那么复杂。AI带来的剧变，不一定必须像科幻小说里写的那样，能以假乱真人类行为或模拟人类推理（这种能力有时被称为“强AI”）。你只需要一个计算机系统就能执行传统上由人处理的任务，通常被称为“弱AI”。

AI 工厂依靠弱AI已经可以做出一系列关键决策。在某些情况下，它可能会管理信息业务（如谷歌和 Facebook）。在其他情况下，它将指导公司如何构建、交付或运营实际物理产品（如亚马逊的仓库机器人或谷歌的自动驾驶汽车服务Waymo）。但任何情况下，数字决策工

厂都会处理一些最关键的流程和运营决策。软件是公司的核心，人类被边缘化。每个工厂都有四大要素。一是数据管道，即以系统、可持续和可扩展方式收集、清理、集成和保护数据的半自动化过程。二是算法，它生成业务未来状态或操作的预测。三是实验平台，用来测试有关新算法的假设，以确保假设能产生预期效果。四是基础设施，即将该过程嵌入到软件中并将其与内外部用户相连的系统。

以谷歌或必应等搜索引擎为例。一旦有人在搜索框中输入几个字母，算法就会根据许多用户之前输入的词汇及该特定用户过去的操作动态预测整个搜索词。这些预测被捕获在下拉菜单，即“自动建议框”中，该菜单可帮助用户快速在相关搜索中归零。每次键盘输入和点击的数据点都会被捕捉，以便改进对未来搜索的预测。AI 还会生成有机搜索结果，即依靠此前收集的网络索引，并根据此前搜索结果生成的点击进行优化。输入词还会触发与用户搜索最相关的广告自动竞价，由另外的实验和学习循环生成其结果。任何搜索查询内外或搜索结果页都会提供有用的数据。搜索越多，预测越好；预测越好，搜索引擎就有越多人用。

消除规模、范围和学习的限制

至少自工业革命以来，规模的概念就一直是商业的核心。伟大的阿尔弗雷德·钱德勒（Alfred Chandler）描述了现代工业企业如何以更低的单位成本达到前所未有的生产水平，使大公司比小公司更具优势。他还强调了公司可以从实现更大的生产范围或品种中获得的好处。推动改进和创新为企业增加了第三个要求：学习。规模、范围和学习已成为公司经营绩效的基本驱动因素。长期以来，它们一直由精心定义

的业务流程实现，这些业务流程依赖于人工和管理来向客户交付产品和服务，并且传统IT系统也加强了这些流程。

微软的AI革命

为转型成AI驱动的公司，微软进行了多年研究，但其获得动力的根本原因是，内部IT和数据资产的重组（这些资产原本分散在公司的各种不同运营中）。这项工作由微软Office业务前主管库尔特·德尔贝内（Kurt DelBene）领导，他曾离开微软帮助修复美国政府HealthCare.gov网站，并于2015年重返微软。

CEO萨提亚·纳德拉（Satya Nadella）选择具有产品经验的人，来运行IT并建立公司新运营模式的基础——“AI工厂”。“流程就是我们的产品，”德尔贝内告诉我们，“首先，我们将阐明所支持的系统和流程的愿景。其次，我们将像产品开发团队一样运行，并以敏捷为基础。”为了加强团队的这种导向，他从产品职能部门精挑细选领导者和工程师。

今天，核心工程——IT运营现在已为人所知——它正是微软自身转型的明证。得益于团队的工作，许多以前在孤岛中执行的传统进程由 Azure 云中的软件统一启用。此外，该团队正在推动整个公司建立通用数据体系。基于 AI的新操作平台将庞大分散的组织与共享软件元件库、算法存储库和数据目录连接起来，所有这些平台都用于跨不同业务线快速启用和部署数字流程。

除了提高生产率和更具规模化，AI还有助于防范问题。“我们利用AI来发现何时事情没有根据预期进展，”德尔贝内说，“我们过

去能做到最好的，就是尽可能快速响应。现在无论是不良合同还是网络入侵，我们都可以先发制人。”

（返回原文阅读）

工业模式逐步改进历经了数百年，而如今数字公司正从根本上改变规模、范围和学习模式。AI驱动的流程可以比传统流程更快规模化，允许更大的范围；因为这些流程可以轻松与其他数字化业务连接，并为学习和改进创造令人难以置信的强大机会。例如，能够生成更加准确和复杂的客户行为模型，然后相应地定制服务。

传统运营模式中，不可避免地，规模会达到收益递减的临界点。但我们不一定在AI驱动模型中看到这一点。在这种模型中，规模的回报率或将继续攀升至前所未有的水平（详见图表“AI驱动型企业如何超越传统企业”）。请试想，当一家由AI驱动的公司与传统公司竞争时，通过类似或更好的价值主张和更可规模化的运营模式为同一客户提供服务，将会发生什么。

我们称这种对抗为“冲突”。由于学习和网络效应都放大了体量对价值创造的影响，建立在数字核心上的公司可能会压倒传统组织。试想，当亚马逊与传统零售商、蚂蚁金服与传统银行，以及滴滴/优步与传统出租车服务发生冲突时，会有何结果。正如克莱顿·克里斯坦森（Clayton Christensen）、迈克尔·雷诺（Michael Raynor）和罗里·麦克唐纳（Rory McDonald）在《什么是颠覆性创新》（《哈佛商业评论》2015年12月刊）中所说，这种竞争不符合颠覆模式。冲突不是由技术或业务模式的具体创新引起的，而是一种截然不同公司横空出世的结果。它们可以从根本上改变行业和竞争优势的性质。

请注意，AI 驱动的运营模式可能需要相当长时间，才能接近传统运营模式在规模上产生的经济价值。网络效应在达到临界点之前产生不了多少价值，大多数新应用的算法在获得足够数据之前都遭遇了“冷启动”。蚂蚁金服发展迅速，但其2004年由阿里巴巴推出的核心支付服务支付宝（Alipay），花费了数年才达到目前体量。这解释了为什么那些囿于传统模式的高管最初很难相信数字模式会迎头赶上。然而一旦数字运营模式真正见效，可以提供更多更优价值，并迅速超越传统公司。

AI驱动的企业与传统公司之间的冲突正在各行各业上演：软件、金融服务、零售、电信、媒体、医疗保健、汽车，甚至农业综合企业。很难想象哪个企业不会面临数字化运营模式和应对新威胁的急迫需求。

重塑传统企业

对于传统企业的领导者而言，与数字对手竞争不仅仅涉及部署企业软件或构建数据管道、了解算法和进行实验，还需要重新构建公司的组织和运营模式。很长时间以来，企业通过专注和专业化，优化了规模、范围和学习，导致绝大多数企业具有现存的孤岛式结构。信息技术的更新换代并未改变该结构。几十年来，IT被用于提高具体职能和组织单元的绩效。传统企业系统甚至强化了孤岛和不同职能、产品之间的隔阂。

然而，孤岛是AI 驱动增长的敌人。事实上，谷歌广告和蚂蚁金服的网商银行等公司刻意抛弃孤岛，旨在利用集成的核心数据和统一、一致的代码库。当公司中的每个孤岛都有自己的数据和代码时，内部

开发支离破碎，几乎不可能跨孤岛或与外部业务网络或生态系统建立连接；也不可能全方位了解每个部门和职能服务的客户。因此，当公司建立新数字核心时，应该避免在组织内部造成部门间的鸿沟。

虽然向AI驱动模式的过渡具有挑战性，但许多传统公司（其中一些我们曾合作过）已开始转变。事实上，在最近一项研究中，我们调查了服务业和制造业领域的350多家传统企业，发现大多数企业已开始将更多的注意力放在组织中的数据和分析上。包括诺德斯特龙、沃达丰、康卡斯特和维萨在内的许多公司已经在数字化和重新设计运营模式的关键环节取得了重要进展，并开发了先进的数据平台和AI能力。你不必是软件初创公司，也能将业务关键元素数字化，但你必须处理孤岛和支离破碎的旧系统、添加功能并重塑文化。（欲详细了解推动此类变革的关键原则，请参阅边栏“让AI成为企业核心”）

富达正在利用AI在重要领域实现流程，包括客户服务、客户洞察和投资建议。其 AI计划基于多年努力，将数据资产集成到一个数字核心中，并围绕其重新设计组织。这项工作尚未完成，但AI的作用在全公司许多高价值应用案例中已经非常突出。为与亚马逊较量，沃尔玛正在围绕AI重建其运营模式，并用基于云的集成架构取代传统的孤立企业软件系统。这样一来，AI和分析工具将使沃尔玛盘活独特的数据资产，并自动化或加强越来越多的运营任务。在微软，纳德拉将公司的未来押注于其运营模式的整体转型（详见边栏“微软的AI革命”）。

重思战略和能力

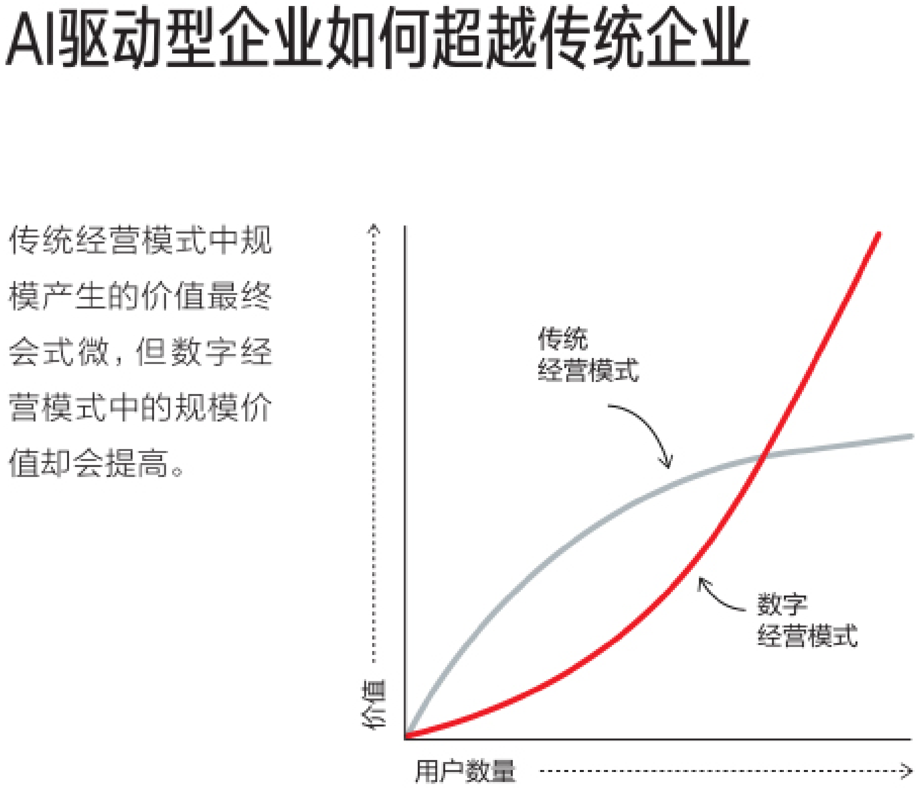
随着AI驱动企业与传统企业发生冲突，竞争优势越来越多地被定义为塑造和控制数字网络的能力。（请参阅《平台何以成功》，《哈

佛商业评论》2019 年 3月刊。）擅长连接业务、聚合流动数据并通过分析和AI提取数据价值的组织将占上风。传统的网络效应和AI驱动的学习曲线会互相加强、影响加倍。在谷歌、Facebook、腾讯和阿里巴巴等公司中，你可以看到这种动态，它们通过许多网络连接积累数据，并跨行业构建提高竞争优势所需的算法，成为强大的“枢纽”公司。

与此同时，以传统行业分析为重的传统战略方法收效甚微。以汽车公司为例，它们面临着从优步到Waymo等种种新数字威胁，每种威胁都来自传统行业界外。如果汽车公司高管们能超出传统行业背景思考，将之视为高度互联、AI支持的服务，不仅可以捍卫自己的公司，还可以通过当地的商业机会、广告、新闻和娱乐信息Feed流、基于位置的服务等，释放新价值。

高管们曾被建议，要经营他们了解的业务，坚守他们熟悉的行业。但算法和数据流的协同效应并不遵守行业边界。不能利用跨界客户和数据的组织可能处于很大劣势。战略需要关注公司跨行业建立的联系以及公司使用的网络数据流，而非专注行业分析和管理公司内部资源。

所有这一切都对组织及其员工具有重大影响。无论什么职业、收入水平或专业化程度，机器学习将改变几乎任何工作的性质。毫无疑问，基于AI的操作模式可以造成真正的人力损失。几项研究表明，目前一半的工作活动可能被AI支持的系统所取代——我们不应对此太过惊讶。毕竟，操作模型长期以来设计的初衷，都是让任务变得可预测和可重复。例如，在结账时扫描产品、制作拿铁和治疗疝气的过程可以标准化，并且不需要太多的人类创造力。虽然改进AI将丰富就业，并产生各种有趣的机会，但也不可避免地会让许多职业变得混乱。



（返回原文阅读）

这些混乱不仅包括工作被替换，还包括传统能力被削弱。几乎所有场景中，AI支持的公司都拥有高度专业化的组织。在 AI 驱动的世界中，竞争与专业化关联不大，更多与获得、处理、分析数据和算法开发等系列通用能力有关。这些新的通用能力正在重塑战略、业务设计，甚至领导力。非常多样化的数字和网络企业战略现在越发相似，运营绩效的驱动因素也趋同。行业专业知识已变得不那么重要。当优步寻找新CEO时，董事会聘用了一位以前经营过数字公司Expedia的人，而非豪华轿车服务公司。

每个行业拥有不同核心竞争力的时代已经渐行渐远，由数据和分析塑造、算法提供支持的时代离我们越来越近。所有这一切都托管在云中，可供任何人使用。这就是为什么阿里巴巴和亚马逊能够在零售

和金融服务、医疗保健和信用评分等不同行业展开竞争。这些部门现在有许多类似的技术基础，并使用共同的方法和工具。战略正在从基于成本、质量和品牌资产的传统差异化以及专业、垂直的知识，转向业务网络定位、积累独特数据和部署复杂分析能力等优势。

领导力挑战

虽然可以释放出巨大增长，但消除操作限制并不总是好事。失去了摩擦力的系统容易不稳定，一旦启动就难以停止，就像没有刹车的汽车或者无法减速的滑雪者。数字信号[例如病毒式模因（meme）]可以通过网络快速传播，甚至连发起它的组织或网络中控制关键枢纽的实体都无法阻止。如果没有摩擦力，煽动暴力的视频，虚假、操纵性的标题可以迅速传播到不同网络，触达数十亿人，甚至能优化点击率和下载。如果你想发信息，AI 提供了绝佳的方式覆盖大量人群并为他们个性化该信息。这对于营销者是天堂，但对于民众却是噩梦。

让AI成为企业核心

从传统公司向 AI 驱动型组织的过渡不可能在科研部门或自治团体中出现，而是需要整体的努力。

在我们的研究和与各种公司合作中，我们提出了五项原则，这些原则应指导变革（超越领导变革的常见最佳实践）：

一个战略。重新构建公司的运营模式意味着在集成数据、分析和软件的基础上重建每个业务部门。这项工作充满挑战、耗时、需

要突出重点，并始终需要自上而下进行协调和激励很多自下而上的重要工作。

清晰的体系结构。基于数据、分析和 AI 的新方法需要一定的集中程度和高度一致。数据资产应跨越一系列应用进行集成，以便最大限度地发挥影响。碎片数据几乎不可能得到持续保护，从隐私和安全的角度考虑尤为如此。如果数据并非全部存储在集中存储库中，组织必须至少要：能准确记录数据的位置；有处理和如何保护数据的准则；何时以及如何存储数据，以供使用和多方重复利用的标准。

正确的能力。尽管为软件、数据科学和高级分析功能打下基础需要时间，只有少数积极性高和知识丰富的人才能够完成所需的大量工作，然而，许多组织没有意识到，他们需要系统地招聘与众不同的人才，并为这些员工设计职业道路和激励制度。

以产品为中心的敏捷态度。构建以 AI 为中心的运营模式须将传统流程转化为软件，必须培养以产品为中心的心态。与任何世界级软件开发项目的产品经理一样，部署以 AI 为中心应用程序的 IT 团队应该深入了解他们赋能的应用案例——这种产品管理的重心远远超出了传统 IT 组织。过去，IT 主要是为了保持旧系统正常运行、部署软件更新、防止网络攻击以及运行帮助台，与开发操作模型软件完全不可同日而语。

跨学科治理。数字资产的治理已变得越来越重要和复杂，需要深思熟虑的跨学科和职能合作。数据隐私、算法偏见和网络安全的挑战正在增加风险，甚至引起政府干预和监管。治理应整合法律和

公司事务职能，甚至可能包括产品和技术决策。AI 需要深度考虑法律和道德挑战，包括仔细考虑哪些数据应存储和保留（以及不应存储哪些数据）。

数字运营模式可以聚合危害和价值。即使好意也可能会引发潜在的不利因素。错误会使大型数字网络面临破坏性的网络攻击。算法如果不加以控制，可能会在大规模范围内加剧偏见和误解。风险会被极度放大，试想数字银行以前所未有的方式聚合消费者储蓄。蚂蚁金服目前经营着全球最大的货币市场基金之一，数亿中国消费者的储蓄都托付给了它。这其中蕴含着巨大风险，特别是对于那些未经过考验的机构。

数字规模、范围和学习带来了一系列新挑战，不仅关乎隐私和网络安全，也包括市场集中、混乱和不平等加剧造成的社会动荡。商业监管机构正在努力适应所有这些快速变化。在AI驱动的世界中，一旦产品与市场契合，用户数量、参与度和收入就会直线上升。然而，不受约束的增长十分危险，这越来越显而易见。采取数字运营模式的企业潜力巨大，但也需要明确考虑其可能造成大规模伤害的能力。应对这些机遇和威胁，是对企业和公共机构领导力的真正考验。

马可·伊安西提是哈佛商学院工商管理David Sarnoff讲席教授，他负责技术和运营管理和数字项目。他还担任过很多科技领域公司的顾问，包括微软、Facebook和亚马逊。**卡里姆·拉卡尼**是哈佛商学院工商管理Charles Edward Wilson讲席教授，哈佛商学院Dorothy and Michael Hintze研究员，以及哈佛创新科学实验室创始人和联合主任。两人合著有《AI时代的竞争战略》一书（哈佛商学院出版社2020年出版）。

数据可以
创造竞争优势
…也可能
做不到

When Data Creates Competitive Advantage...and when it doesn't

安德烈·哈久（Andrei Hagiu） 朱利安·赖特（Julian Wright）| 文

蒋荟蓉 | 译 刘筱薇 | 校 李源 | 编辑



核心观点

设想

公司可以依靠收集和分析客户数据来稳坐赢家宝座。公司客户越多，收集到的数据就越多，通过分析数据获得的洞见有助于改进产品，吸引更多客户，进而让公司收集更多数据。

现实

即使客户数据能够为公司带来竞争优势，也只是偶尔能实现网络效应，而且优势无法持久。

解决方案

要想了解数据驱动型学习能够提供的优势，企业应当回答7个问题，考查数据的价值多少、边际价值是否迅速下降、是否容易过时、是否公司专属、相应改进是否容易复制、能否为已有用户和新用户双方提供价值、能否迅速反映在产品上。

许多高管和投资者理所当然地以为，利用客户数据，可以获得无与伦比的超强竞争优势。客户越多，能够收集到的数据就越多。公司运用机器学习工具分析数据，就可以提供更好的产品，继而吸引更多客户。如此一来，公司又可以收集更多数据，最终像拥有强大网络效应的大企业一样，将竞争对手边缘化。虽然想得很美，但事实往往并非如此。大部分情况下，人们都过度高估了数据带来的优势。

数据驱动的机器学习创造出的良性循环，乍看之下与一般的网络效应相似：用户越多，价值越高（如社交媒体平台），最终获得大量用户，令竞争对手望尘莫及。然而在现实中，一般网络效应持续时间更长，影响更大。要打造强大的竞争力，企业需要同时具备网络效应

和数据驱动型学习，但能够同时发展这两项的公司少之又少。不过，即使没有网络效应，只要具备相应条件，公司也可以利用客户数据建立防御壁垒、应对竞争。本文介绍利用客户数据打造竞争力的条件，以及评估其是否适用于公司的方法。

有什么改变?

以数据为基础的公司原本就有很多，并不是近年才兴起的，如信用机构及信息汇总公司律商联讯（LexisNexis）、汤森路透（Thomson Reuters）和彭博（Bloomberg）等。这些公司受到行业准入门槛保护，因为获取和整理大量数据需要规模经济才能实现，但这些公司的商业模式并不涉及从客户处收集信息并分析、了解如何提供更好的产品或服务。

收集客户信息加以利用，进而提供更好的产品和服务，也是一种由来已久的策略。但以前这个过程十分缓慢，范围有限，而且很难扩大规模。汽车制造商、包装消费品公司以及其他许多传统制造商，若想采用这一策略，就要研究销售数据，开展客户调研和焦点小组讨论。然而销售数据一般与顾客个人无关，调研和焦点小组则要花费大量时间和金钱，因此传统公司只收集到一小部分客户的数据。

云端技术和新科技的发展，让公司能够迅速处理和解读大量数据，以上的状况也随之发生了巨大的变化。现在的联网产品及服务，能够直接收集客户信息，包括个人详细资料、搜索行为、内容选择、交流、在社交媒体发布的内容、GPS定位以及使用习惯。用机器学习算法分析过这种“数字化排放”之后，公司提供的产品或服务可以根据用户情况自动调整，乃至实现自动定制化。

这样的科技发展，使得数据驱动型机器学习比以往公司的客户洞察更加强大，但不一定能帮助公司建立防御壁垒。

利用数据驱动型学习建立防御壁垒

要确定数据驱动型学习提供的竞争优势是否可持续，公司应当回答以下7个问题：

一、与产品或服务的独立价值相比，客户数据为其增加了多少价值？增加的价值越高，建立持久竞争优势的可能性就越高。我们来看一个客户数据带来极高价值的例子：先进驾驶辅助系统（ADAS）一流供应商Mobileye，为汽车提供防撞辅助系统和车道偏移警告系统。该公司主要向汽车制造商出售其辅助系统，制造商会在实际投入应用之前进行大量测试。辅助系统必须有失效保护，而测试数据对于产品改进必不可少。Mobileye从数十个客户处收集相关测试数据，将ADAS的准确率提升至99.99%。

智能电视则恰恰相反，学习客户数据获得的价值相对较低。现在一些智能电视装有相关软件，可以根据用户观看习惯和各个节目的人气，提供定制化的电视节目或电影推荐。目前消费者还不甚在意这个功能（亚马逊和网飞等网络流媒体供应商也提供这个功能）。消费者考虑购买时，主要考虑的是电视屏幕尺寸、画面质量、易用性和耐用性。学习客户数据无法为智能电视公司增加多少竞争力。

二、数据驱动型学习的边际价值下降有多快？换言之，对于公司而言，客户数据无法再增加价值的临界点在哪里？边际价值下降速度越慢，基于数据的学习带来的竞争力就越强。注意，回答这个问题的

时候，不要根据其他应用程序的特定衡量标准（如自动应答机器人正确回答问题的比例、电影推荐获得点击的次数等）判断基于数据的学习的价值，要重点关注客户的购买意愿。

将Mobileye的ADAS准确度和客户使用率（汽车制造商测试ADAS的总里程数）制成函数，你会发现部分制造商和中等水平的测试就能够达到90%的准确度，但要想达到99%，就需要更多制造商的更多测试，99.99%就更不用说了。在这里认为客户数据的边际价值会迅速下跌，当然是不准确的：要在90%的准确度以上再增加9%（乃至0.99%），价值依然非常高，因为这是生死攸关的事。即使是最大的汽车制造商，仅凭一己之力也很难获得足够的数据，而Mobileye的潜在竞争对手也很难复制如此海量的测试数据。Mobileye能够在ADAS市场获得主导地位，吸引英特尔于2017年以150亿美元的价格将其收购，原因正在于此。

如果学习客户数据带来的边际价值在已经获得大量客户的情况下依然居高不下，产品及服务就会拥有显著的竞争优势。预测罕见病专用的系统（如RDMD提供的系统）和百度、谷歌等在线搜索引擎体现出了这一点。微软投入多年时间、数十亿美元开发搜索引擎必应，却无法撼动谷歌的地位。搜索引擎和疾病预测系统都需要大量用户数据，才能持续提供可靠的结果。

用户数据的边际价值会迅速降低的一个反面例子是智能恒温器。智能恒温器只需要几天时间，就能掌握用户在一天各个时段的温度偏好。在这种情况下，数据驱动型学习无法提供多少竞争优势。Nest（于2014年被谷歌收购）在2011年率先推出了第一台可以从用户行为中学习的智能恒温器，现在却面临着Ecobee、霍尼韦尔等公司推出的同类产品的激烈竞争。

三、用户数据的“贬值率”如何？如果数据很快就会过时，那么在其他条件都相同的情况下，竞争对手进入这个市场会更加容易，不必忌惮在位企业积累的数据驱动型学习能力。

Mobileye多年以来从各汽车制造商处获得的大量数据，对于产品的当前版本依然有价值。谷歌数十年来积累的搜索引擎用户数据也一样。虽然对某些术语的搜索可能会逐渐减少，用户渐渐开始搜索新事物，但拥有多年历史搜索数据对于服务今天的用户有着不可否认的价值。Mobileye和谷歌搜索引擎的用户数据贬值率较低，是这两家公司基业长青的一大原因。

然而在电脑和手机休闲社交游戏领域，用户数据驱动型学习的价值会很快降低。2009年星佳（Zynga）推出的种田偷菜游戏FarmVille大获成功，休闲社交游戏行业由此开始迅速发展。星佳公司虽然以高度依赖用户数据分析进行设计而闻名，然而从一个游戏中获得的用户洞见难以运用到另一个游戏：休闲社交游戏只是风靡一时，用户偏好会迅速改变，因此公司很难依靠收集用户数据打造可持续的竞争优势。继FarmVille2和CityVille等作品之后，星佳无法再推出新的热门社交游戏，在2013年流失了近一半客户。它被其他游戏厂商如Supercell公司（代表作Clash of Clans）、Epic Games公司（代表作Fortnite）取代。星佳市值在2012年达到高峰（104亿美元），随后就低迷不振，至今6年的大部分时间里都不到40亿美元。

四、数据是否属于公司独有，无法从其他来源获取，无法轻易复制及破译？拥有无可替代的独家客户数据，对于打造竞争优势至关重要。例如我们投资的一家初创公司，波士顿地区的Adaviv。该公司提供的农作物管理系统，让种植者（目前主要是大麻种植商）可以持续监测所有植株的状态。这个系统依靠AI、计算机软件和独家的数据注

释技术，检测人眼看不到的植物生物学指标，如疾病或营养不良的前兆，随后解读数据，为种植者提供预防疾病暴发、提高产量的建议。使用Adaviv系统的种植者数量越多，系统能够学习的性状差异、耕作环境等各种因素的范围就越广，预测的准确性随之提升。相比之下，垃圾邮件过滤器提供商可以更为轻松地获取用户数据，所以有了很多类似的提供商。

要记住，科技发展可能会破坏企业借由独家数据获得的地位。一个典型的例子是语音识别软件。多年以前，用户必须自行训练语音识别软件识别自己的嗓音和语言习惯，使用次数越多，识别越准确。Nuance的语音识别解决方案Dragon主导这一市场数年之久。然而近十年来，非特定语者语音识别技术，可以使用公开的语音数据进行训练，不用花多少时间就能识别新用户语音。这样的发展，使得许多公司都能够提供新的语音识别应用（AI电话客服、自动生成会议记录、虚拟助理等），在Nuance的核心市场造成日益增加的压力。

五、基于用户数据的产品改进是否难以模仿？即使数据难以复制，且能提供有价值的用户洞察，但如果借由数据驱动型学习实现的产品改进能被没有相关数据的竞争者轻易照搬，也很难打造持久的竞争优势。

公司要克服这一难题，主要受两个因素影响。其一，相应改进是否深藏于复杂的生产过程中难以复制。音乐流媒体服务潘多拉（Pandora）受益于此。潘多拉公司独家开展“音乐基因组项目”（Music Genome Project），根据约450个特征为几百万首歌曲分类；公司提供的服务利用该项目，为用户提供个性化的音乐电台。用户收听潘多拉上的音乐电台越多，为歌曲打的分越高或越低，潘多拉就越能更好地为用户定制曲目。竞争对手无法轻易复制这样的个性化服务，因为该

服务与音乐基因组项目紧密结合。与之相比，通过学习用户使用多种办公效率软件产品（如日程软件Calendly和向众人征求意见确定会议时间的Doodle）的情况做出的设计改进，则很容易观察和模仿，因此提供类似软件的公司很多。

快，模仿难度就越大。举例来说，谷歌地图界面的许多设计特点都很



其二，通过用户数据获得的洞见是否会迅速变化。变化速度越快，模仿难度就越大。举例来说，谷歌地图界面的许多设计特点都很

容易模仿（苹果地图和很多其他地图软件都模仿了谷歌地图），但谷歌地图的核心价值是其预测交通状况、推荐最优路线的功能——这个功能利用了随时变化的实时用户数据，因此很难复制。只有用户基础能与谷歌比肩的竞争对手（如苹果在美国）才能复制这一功能。苹果地图在美国正在缩小与谷歌地图的差距，但在其他地区的用户基础不足，无法与谷歌匹敌。

六、来自一位用户的数据是否有助于为同一用户或其他用户改进产品？理想状态下，这两个方面都可以实现，但两者之间的差异很重要。倘若来自一位用户的数据能够让产品更加符合这位用户的需求，公司可以提供个人定制，提高用户的转移成本，借此留住用户。如果来自一位用户的数据能够促进产品实现更加符合其他用户需求的改进，就可能实现网络效应（但也可能实现不了）。这两种改进都有助于提高市场准入门槛，但前者是增强现有用户的黏性，后者则有利于争取新用户。

举例来说，潘多拉是数字音乐流媒体领域出现的第一个巨头，但随后就被Spotify和苹果音乐超赶，而且这两家公司仍在继续成长。如前所述，潘多拉的主要卖点是根据用户喜好定制的个人音乐电台，但这个方向的数据驱动型学习仅限为一位用户提供更好的服务，在不同用户间并不通用：一位用户的评分让潘多拉了解该用户喜欢的音乐特征，进而为该用户提供具备这一特征的其他歌曲。与之相比，Spotify更加重视分享与发现功能，比如让用户搜索和收听其他用户的音乐电台，以此实现直接的网络效应，吸引更多用户。潘多拉的服务至今依然仅限于美国（美国有潘多拉的忠实用户群体），而Spotify和苹果音乐已经走向全球。潘多拉于2019年2月以35亿美元的价格被Sirius XM收购，而Spotify于2018年4月上市，截至2019年11月初的市值是260亿美

元。很明显，通过用户数据驱动型学习实现的定制化可以留住已有用户，但无法实现网络效应带来的指数级增长。

七、从用户数据中获得的洞见应用于产品的速度有多快？学习周期够快，可以将竞争对手甩在身后，平均用户体验中有多项产品改进同时进行时尤其如此。但如果基于数据的改进需要几年时间或连续几代产品才能实现，那么竞争对手在此期间自行收集用户数据实现创新的可能性就会提升。因此，积极利用从当前用户处获取的数据，加速为当前用户实现产品改进，获得的竞争优势会比关注未来用户更强。前文提到的地图、搜索引擎、AI农作物管理系统等例子都可以迅速升级，将当前的数据驱动型学习成果应用于实践，为当前用户提供更好的服务。

这方面的一个反例是LendUp、LendingPoint等网络贷款提供商。这些公司考查用户的还款记录，以及还款记录与用户资料、行为等多个方面的关联性，以此做出更好的贷款决策。这里，与当前借款者有关的唯一数据洞察是来自以前的借款者，而这部分信息体现在当前借款者的贷款合同和利息上。借款者没有理由关心让提供商未来会从中获益的任何洞察，因为目前的贷款合同不会受到任何影响。因此客户在考虑寻求贷款时，并不关心还有多少人会向特定提供商贷款。于是借款者会倾向于一直与原本的提供商合作，因为该提供商比其他提供商更加了解自己的需求，而争夺新客户的竞争依然十分激烈。

数据能否带来网络效应？

对最后两个问题的回答，会告诉你数据驱动型学习能否实现真正的网络效应。如果基于一位客户数据的学习有助于为其他客户提供更好的体验，而且可以迅速协助改进产品，立刻为现有客户提供价值，那么客户就会关注还有多少人选用该产品。这个原理与在线平台的网络效应十分相似，区别在于，平台用户倾向于加入更大网络的原因是想与更多人互动，而非更多用户可以提供更多洞见、协助产品改进。

我们再来看看谷歌地图的例子。驾驶者使用谷歌地图，部分原因是希望其他更多的人使用。谷歌地图通过用户收集到的交通数据越多，对路况和所需时间的预测就越准确。谷歌搜索和Adaviv的AI作物管理系统也一样，通过收集数据实现网络效应。

数据网络效应跟一般的网络效应一样可以提高行业准入门槛。这两种网络效应都会让潜在竞争对手遇到"先有蛋还是先有鸡"的冷启动问题：想实现一般网络效应的公司需要先吸引一定数量的用户才能启动网络效应，想实现数据驱动型网络效应的公司则需要先获得一定数量的数据才能启动数据驱动型学习的良性循环。

然而，一般网络效应与数据驱动型网络效应还有关键区别，这些区别使得前者的优势更强。其一，数据驱动型网络效应的冷启动问题通常不如一般网络效应那么难解决，因为购买数据比购买客户简单。新的竞争对手要实现数据驱动型网络效应，不需要庞大的用户基础，只需要找到数据来源，即使不完美，也足以与在位企业匹敌。

其二，要想实现可持续的数据驱动型网络效应，公司必须不断努力发掘客户数据。而一般网络效应，用Intuit创始人斯科特·库克（Scott Cook）的话来说，"拥有（一般）网络效应的产品在我睡觉的时候自己就能越变越好"。有了一般网络效应，哪怕平台停止创新，用户之间（可能还有提供配套产品和服务的第三方）的互动也能创造价值。现

在即使出现一个新的社交网络，向用户提供客观上比Facebook更好的服务（比如隐私保护更完善），也还是很难胜过Facebook强大的网络效应——用户只想留在其他大多数用户都在用的社交平台上。

其三，在许多情况下，通过学习客户数据实现的几乎所有优势，对客户数量的要求都相对比较低。在一些应用（如语音识别）中，AI的迅速发展会降低对客户数据的需求，甚至让数据驱动型学习带来的优势彻底消失。而一般网络效应则更加稳固，影响范围也更广：在已有众多用户的情况下，新增一名用户依然能为已有用户提供价值（已有用户可以跟新用户交流或交易）。

随着普通的消费品升级为智能互联产品——比如智能化服装，可以根据天气状况做出调整，并记录行走里程和生命体征——数据驱动型机器学习将会运用到越来越多的产品及服务中，实现改进和定制化。然而，提供商若想借由数据驱动型学习获得强有力的竞争优势，必须实现三个条件：数据带来的价值很高而且可以持久、数据为本公司专有且相应产品改进很难复制、数据驱动型学习能够创造网络效应。

未来几十年里，利用客户数据实现产品改进，将会成为参与市场竞争必备的先决条件。这可能会让在位企业相对新入者而言获得一定的优势，但不太可能造成赢家通吃的局面。在可见的未来，最有价值、最强大的公司将会以一般网络效应为基础、以数据驱动型学习为辅助，比如阿里巴巴和亚马逊的网络商城、苹果的应用商店和Facebook的社交网络。

更多好书分享关注公众号：sanqiujun

安德烈·哈久是波士顿大学奎斯特罗姆商学院信息系统副教授。**朱利安·赖特**是新加坡国立大学经济学教授。

企业为何而生？
Why Are We Here?

萨利·布朗特（Sally Blount） 保罗·林文德（Paul Leinwand） | 文
牛文静 | 译 时青靖 | 校 刘铮筝 | 编辑

如果你希望员工更加敬业和高效，给他们一个和客户及战略切实相连的目标。

核心观点



核心观点

问题

很多员工对公司目标缺乏共鸣。在近期的一项调研中，仅有39%的员工能够清晰看到他们创造的价值。超过半数对自己的工作“丝毫”没有激情，也缺乏动力和兴奋感。

解决

机构需要一个清晰的目标宣言，阐明以下问题：公司存在原因是什么？你为客户提供的价值是什么？为什么只有你们公司能提供这种价值?

应用

企业必须将正确的人吸引到合适的岗位上，打破孤岛，辅助跨部门协作，在企业目的方面投资，确保领导者以身作则，通过言行体现企业目标。

过去十年里，“目标”（Purpose）成为企业的管理口号。自2010年以来，“目标”一词出现在400多种商业及领导力新书和数千篇文章的标题中。难怪很多人特别是千禧一代，希望为那些符合他们个人精神和情感期待的企业使命及商业哲学效力。

但是仍然有很多企业难以定义其目标，更不用说身体力行地贯彻。如果你拿到一份典型的目标宣言，可能会发现套路化的目标，例如“成为用户认可的企业”以及“让股东价值最大化”。这类宣言缺乏成功企业背后的核心驱动力，没有涉及企业实际从事的业务，也未提及客户。其他宣言则提到了崇高却抽象的愿景，例如“激励员工每天都做最好的自己”以及“散播乐观主义力量”——仍然没有回答公司为何存在，你给客户带来什么价值，以及为什么只有你的公司能提供这种价值。

真正有力量的目标宣言可以达成两个目的：清晰阐明战略目标和激励员工。两者无论单独拿出来还是结合在一起，都同样重要。当员工理解并接受了机构目标，他们会受到激励，不仅出色完成工作（有时甚至出乎意料），还能真正实现既定目标。

的确很难想象，如果公司员工不理解目标该如何工作。如果员工不知道公司的目标以及自己的工作发挥什么作用，他们如何能帮助公司完成这些目标？他们每天该如何来上班？该如何做好准备帮助公司发展？但是，根据普华永道战略咨询业务Strategy&近期进行的一项调研，在全球超过540名员工中，仅有28%认为自己和公司的目标紧密相连。39%认为他们能清晰看到自己创造的价值，仅有22%认为他们的工作能充分发挥自身优势，34%认为自身贡献对公司的成功至关重要。超过半数对工作“丝毫”没有激情，也缺乏动力和兴奋感。

这一切，可以概括为企业的目标危机：员工感到迷茫，一段时间后，找不到方向的员工积极性受挫；在面对公司实现目标需要解决的挑战时，员工会选择逃避。

好消息是，目标有很强的激励作用。上文提到的调研中，员工认为平均而言，目标比传统的激励因素，例如薪资和职业发展，至少重要两倍。

企业如果明确定义了公司创造的价值并告诉员工，63%的员工称会受到激励，未能这样做的公司，这一数字则只有31%；同样，前者中65%的员工称对工作有热情，另一种情况下，则只有32%。这些目标驱使的机构也有实际收益：根据Strategy&的研究分析，超过90%的公司，其增长和利润率超过行业平均值。

为了确保你所在的企业，其目标能清晰表述战略并激励员工，你要弄清根本性问题：这个目标是否说明了公司的独特价值？然后你要

确保公司架构、体系和资源能帮助员工将目标落实到工作中。



我们在作为咨询人员、教育者、顾问和董事会成员的过程中，遇到无数公司不知该如何清晰阐明它们的目标。很多时候，要么两个关键目标都没有实现，要么只针对了其中一个——希望激励员工，或者对外解释战略。我们常常问高管：比C级高管低三、四、五级的员工，能否讲清楚公司如何为市场提供独特价值？他们能说清这件事和自己的工作有什么关系吗？一些最成功的私募投资者在考虑是否收购一家企业时，会在公司大厅和店铺中询问员工这些问题，作为尽职调查的一部分。无论在研究还是在现实中，我们都发现这些问题的答案含混不清。

我们将在下文分析企业在清晰解读目标时，需要具备哪些因素，以及要怎么做才能实现这一目标。

目标是你对客户的承诺

在理想世界中，每个机构都能创造、表达并实践一个和客户紧密相连的目标。

初创企业之所以能存活下来，是因为它们以独特的方式，满足了某些客户的需求。公司若能始终拥有存在意义，并让员工在工作中贯彻，则能成功并取得发展。

许多企业在为员工提炼目标时，面临的挑战之一是拥有太多版本的“宣言”（见边栏“宣言之争”）。我们认为，宣言越少越好。领导者需要让员工能轻易在工作中找到、理解并参考公司存在的原因（为谁提供什么价值）。

在你评估公司是否清晰有效地阐明存在原因时，你要思考以下问题：

• 公司产品和服务的潜在用户或消费者是否认可我们的目标宣言？公司改善了谁的生活或业务？大还是小？

• 我们的目标是否独特？我们消失后市场会有怎样的空缺？

• 我们合理拥有这一目标吗？我们是否拥有或能培养出色完成这一使命的能力？我们能否比竞争对手更有效和更高效地实现这一使命？

让我们来分析一下，一些企业如何在助力成功的宣言中解决这几个问题。

宜家是全球最大的家居产品制造商和零售商，该公司对自己提供的价值有清晰表述。宜家承诺“为大多数人创造更加美好的日常生活”——而不是为少数有钱人。宜家“以尽可能多的人能负担的价格，向消费者出售种类繁多、设计出色的功能性家居用品”。公司把对消费者生活方式的敏锐洞察转化为产品，设计出富有吸引力的家居用品，通过使用高效率、可规模化的生产制造方式和供应链，以统一包装销往全球各地。

宜家一直目标明确：创始人英格瓦尔·卡姆普拉德（Ingvar Kamprad）进入家居行业时，清楚表明自己公司服务的对象，是那些只能通过自己动手制造或继承，来获得家具的客户。初期，竞争对手不满宜家的低价，组织供应商联合抵制该公司，即便如此宜家也坚持这一目标。卡姆普拉德没有提高价格，而是在公司内部增加了必要的设计部门，并将生产制造转移到东欧国家。

汉瑞祥（Henry Schein）是一家为医疗和牙科从业者提供产品和服务的全球供应商，该公司也有类似的清晰目标：“为客户提供创新、一体化的医疗健康产品和服务，成为值得客户信任的顾问——让他们能为病患提供最优质的护理，帮助客户在执业管理方面更高效，提高盈利能力。”为此，公司专注于打造“深度根植于信任和信赖的关系”。汉

瑞祥清楚表明自己不仅向客户出售产品和提供解决方案，还能做更多，因此斩获了有价值且独特的定位。这意味着它们不仅能像竞争对手那样，为客户提供大型设备的销售和售后，还能提供帮助客户改善运营的执业管理软件和数字化技术。此外，该公司还为销售人员提供培训，让他们可以在设备贷款、营销、沟通工具和监管合规等方面，为医生提供建议。

全球最大的玩具公司乐高不仅出售玩具，还致力于“通过玩耍和学习，发展儿童创造力”。为了实践这一承诺，乐高公司设计出能以各种方式组装的成套积木，还为各个年龄的爱好者，打造了网络和线下社区，以此激励参与性、学习、创造和创新。比如“大使网络”——成年粉丝交流支持平台；“乐高创意”——用户在此提交新乐高套装的创意；展示用户创意的展览；“乐高生活”——孩子的社交媒体网络。过去20年间，乐高用户团体已经从11个发展为328个，活跃用户多达数十万。这些用户为自己创造的45万多种乐高玩法，上传了照片、绘画和说明。这些粉丝活动是对所有人免费的创意库，也是乐高在实现其目标的过程中，极具价值的组成部分。

打造履行目标的机构

清晰阐明目标仅仅是开始。伟大的目标宣言作用有限，如果你的机构无法执行这一目标，可能还会带来反效果。公司拥有强大的目标宣言，但机构若障碍重重，员工将无法达成目标中提到的重要使命。这时，目标宣言只会让员工感到挫败和愤世嫉俗，打击他们的积极性。最终客户也会有所察觉。

为了确保你的目标得以执行，你必须要:

吸引合适的人才。你需要让合适的人才在合适的岗位上，实现组织目标和竞争优势。当前的人才培养模式希望让所有人变得杰出，坦白说这不现实。企业需要在人才大战中有所选择。没有一家机构的董事会成员都是最杰出人才，即使公司请得起，也很难吸引和保留技能不符合公司目标的员工，这些员工也不会受公司环境和职业选择的激励。

宣言之争

在公司内部，员工也许无法分清目标宣言、使命宣言和愿景宣言的区别。如果你查看公司网站，会发现在使用哪个宣言以及怎么用方面，几乎没有统一规定。概念的多样性，只会让写就有力目标宣言的工作变得更困难。太多讨论，最终沦为语义的争论或衍生出大量互不相干的信息。与其无止境地讨论公司标签或不同类型宣言的需求，不如清晰地向员工、客户和投资人阐明三件事：

1.企业为何存在?

可以从这里开始，最终归结为简单问题：你的存在是为了满足谁的需求，你有什么独特条件完成这件事？对企业来说，也就是回答“我们为客户提供了什么价值，让客户愿意付费”，对非营利组织来说，回答：“我们提供了什么社会价值，让我们有权获得捐赠和/或税款。”

2.你所在的企业如何经营，决策的指导原则是什么?

无论目标宣言中是否提及，都要考虑到核心利益相关方，这点很重要。它们可能包括企业运营所在的地方社区、国家监管机构和供应商等。在考虑到这些利益相关方的情况下，公司指导员工的价值观是什么？在日常运营中，公司致力于创造怎样的工作环境、客户体验等互动？如何帮助员工理解这些互动和目标的联系，并促进目标的履行？

3.X年后之后，你希望企业发展成什么样？

你今天努力工作，是为了怎样的长期目标？强大的领导者会不断追求扩大规模和影响力，帮助机构清晰阐明未来更远大的目标。根据我们的经验，最优秀的企业都有很具体的未来绩效目标、实现的时间框架和衡量指标。

（返回原文阅读）

机构必须拥有哪些杰出的能力，才能履行目标？这些技能高度专业化，也是公司在决定哪些岗位需要招聘顶尖人才时，应当考虑的因素。别掉进陷阱，认为职能性工作的通才可以在实现公司目标的关键领域发挥专业能力。同时还要考虑你所使用的核心技术，即公司员工必须能够适应相关信息和操作系统，而非核心岗位——那些无需全年支持的岗位，更好的选择也许是外包给高质量的合同工，而非内部员工。

以苹果公司为例，该公司通过开创性的用户友好设计，让自己脱颖而出，成为业内翘楚。为了实现这点，前任CEO史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）提升了整个设计团队的地位，招聘优秀人才为公司打造一系列产品和服务，包括电子设备、软件使用界面和零售店铺用户体验。苹果甚至在管理层留出首席设计官的职位，这在技术公司很罕

见。通过这种方法，苹果向全体员工强调了设计团队的工作价值和关联性。苹果因此能够吸引并保留世界级的产品设计师和来自时尚零售行业的顶尖设计师，因为乔布斯理解并指出了设计在实现公司目标中扮演的关键角色。

刻意跨界。一旦公司拥有了技能合适的人才，你应当调整机构设置，让所有人才可以完成实现目标所需的任何事。几乎所有重要的举措，无论是收益增长、成本削减或产品创新，都需要来自全公司的洞见和行动。因此，你要打破孤岛，无论是部门孤岛、位置孤岛还是基于客户的孤岛。

企业可以通过“跨职能团队”，就复杂问题搜集机构中最优秀的想法和专长，它是这方面最受欢迎的“人力技术”。但多数公司在组建此类团队方面并不顺利。团队成员往往没有足够时间和参与度，或者缺乏资金支持，得不到高管关注，难以成功。

为了避开这些问题，你可以尝试从以下两种方法中选择一种。你可以改进机制，帮助跨职能团队更高效工作，也就是减少员工在各自“原部门”的工作，将团队工作成果分配给一位高管——其绩效指标就是确保这件事成功。或者，你也可以改变机构架构，将具有不同技能的员工吸纳到固定的跨部门团队中。例如，创新团队往往包含来自研究、工程、营销和财务各部门的员工。

宜家在这方面也做得很好。很多公司的产品设计者都不需要直接管理成本和花销。设计完成后，直接被发往供应链团队和/或财务部门进行成本估算，然后由营销或销售团队定价。这一流程中往往包含多轮迭代，需要调整设计。宜家不是这样操作的：从一开始，来自设计、财务、制造和供应链团队的员工就会协同合作，打造成本最优化的产品。例如，设计师会不断改进包装，减少材料，最大化利用集装

箱的空间，控制包装重量和尺寸，确保顾客能带回家。这种跨部门一体化协作，让宜家能以极具竞争力的成本，打造出优秀设计——这也是宜家和其他公司区别开并实现目标的关键因素。

为目标投资。最打击员工积极性的，莫过于员工做着关键性工作，却没有获得足够的时间、足够的重视或资金支持。实现公司目标最重要的领域中，你的目标不该是绩效出色，或在人员配置和市场开销等方面达到外部市场基准，而是为了实现承诺的价值，比竞争对手投入更多。为此你可以在其他方面削减开支。

选择合适人才需要作出艰难决定，为实现目标制定预算也要做出艰难的分配抉择。如果你不在目标所需的能力上加重投资，目标宣言就沦为经济学家所说的“廉价表达”。

墨西哥水泥和混凝土公司西麦斯（CEMEX），立志成为客户建造项目从始至终的核心合作伙伴，从选择最佳选址到采购许可到管理大型建造工作，为用户提供支持和建议。为此，该公司大力投资销售团队，销售人员需要和政府高级官员建立深厚关系。该公司还开始招聘新型高管，在整个建造过程中和社区领导见面，将他们的意见和公司其他人分享，以便为客户提供高度差异化的解决方案。为省出这部分投资，西麦斯降低了一倍公司运营效率，成立了减少开支的全国性项目，例如用城市垃圾作为替代能源。

确保领导者身体力行。强大的领导者会在日复一日的言行中践行机构目标，无论是和员工交流价值排序，还是花时间与员工以及客户在一起。所有高管要定期为其他人，（往往来自非直属部门）就他们验证过、行之有效的工具给出指导。领导者花时间帮助团队以外的部门，释放出很强的信号。

美国丹纳赫集团（Danaher）是一家全球科学与技术创新公司。该公司的使命是，开发出能够解决客户最复杂难题的技术，为实现这一承诺，依靠丹纳赫商业系统，公司能够突破产品和企业边界限制，不断取得进步。丹纳赫前20位高管定期聚在一起讨论有用的工具和技术，向彼此学习。前任CEO 拉里·卡尔普（Larry Culp）制定了一年两次的改善经营活动，他和每位直系下属用一周时间，为一家经营困难的工厂提出改进意见。

员工会密切注意，领导者在实践目标过程中遇到艰难决定时是否贯彻到底。领导者是否会放弃不符合公司存在原因的业务？比如飞利浦公司在2013年撤资消费电子产品部门，以及诺华公司剥离爱尔康眼部护理业务。

2014年，时任乐高CEO 的约恩·维格·克努德斯道普（JrgenVig Knudstorp）在采访中谈到乐高几年前遭遇的困境。作为一家玩具公司，乐高“在自我认同方面迷失了方向”。他让一切归零，提出“最基本的问题：为什么乐高会存在？”然后开始“只做我们有独特优势的事情”。为了重新找回乐高在行业中的位置，公司开始重大变革项目，包括撤资或停产不符合核心目标的产品。例如，公司卖掉了四个主题乐园和电子游戏开发部门。

重新思考目标，可以极大帮助企业实现战略清晰化和激励员工的协同目标。在确保管理层重新思考目标方面，公司董事会的角色日益重要。事实上，CEO任期只有大概5年，董事会在这方面不仅拥有更长期的权力，也有信托责任关注公司目标和实现目标的能力（有人也许不同意）。董事会成员应当敢于向管理层提出艰难问题，包括：

- 假如我们将公司目标宣言和竞争对手的放在一起，员工能分出哪个是我们的吗?

- 如果对员工做调研，有多少人能说出公司目标?
- 员工是否拥有履行对客户承诺所需的资源?

尽管这些问题很直观，但根据我们的经验，很多高管都对其重视不够，部分是因为过度关注短期财务表现，没有充分理解目标对战略规划的重要性，另一些是因为解决这些问题会暴露企业根本性的弱点。因此在确保管理层理解机构存在原因上，董事会起到关键作用。

约瑟夫·鲍尔（Joseph Bower）和林恩·潘恩（Lynn Paine）在《公司领导层的根本性错误》（《哈佛商业评论》中文版2017年5月刊）一文中写道，“企业管理者主要应该关心企业健康，而非股东财富。”我们认为，企业想长期健康发展，必须深刻理解客户是谁，以及你如何为他们提供独特价值。企业领导者应该定义、传达和履行这一目标，董事会有必要对此监管。商业圆桌会议派（Business Roundtable，商业圆桌会议是一家位于华盛顿特区的非营利性协会，其成员是美国主要公司的CEO——译者注）在最新的“企业目标的有关宣言”中明确提到这点。

无论公司如何努力通过口号或外部奖励激励员工，如果员工不理解自己每天来上班的原因，都难以实现卓越。越能讲清企业创造的价值和服务的客户，企业激励员工的能力就越强。企业为目标配置合适人才、运营模式和财务资源，员工越能实现目标。

目标是激励的关键——受激励的员工是实现目标的关键。精心培养这种共生关系的企业，才能繁荣发展。

萨利·布朗特是西北大学凯洛格管理学院前院长，也是该学院战略学Michael L.Nemmers教席教授。她是美国雅培制药公司和美妆连锁公司Ulta Beauty的董事会成员。**保罗·林文德**是普华永道思略特管理咨询部，能力驱动战略和发展全球常务董事，普华永道美国合伙人，凯洛格学院战略学客座教授，合著有包括《有效战略：成功企业如何弥合战略与执行鸿沟》（Strategy That Works: How Winning Companies Close the Strategy-to-Execution Gap）在内的多本著作。

创业之前，先确定成功是何模样

Before You Start a Business, Decide What Success Looks Like

乔希·巴伦（Josh Baron）
弗拉德·巴比里（Vlad Barbieri）| 文
永年 | 译 时青靖 | 编校

拥有一家企业创造了让你理智地选择拿所有权冒险的机会。明确界定成功让你有能力创造一家成就你心目中头等大事的企业。



核心观点

问题

智能机器和复杂的分析技术正涌入工作的方方面面。这意味着职场新人通过在岗培训（OJL）获得技能的机会日渐减少。

结果

在医疗、警务以及其他领域，人们寻找非传统方式来获得焦点以外的技能。人们对这种“暗中学习”结果的容忍度高，但其往往需要个人和组织付出代价。

解决方案

作为应对，组织应谨慎发现和研究暗中学习，挑战组织、技术和工作设计来支持在岗学习，并让智能机器成为解决方案的一部分。

“你说我们今年不能派息是什么意思？”埃莉莎满腹狐疑。她和丈夫马克创立的手表公司董事会刚刚审查了年底的业绩预测。

通常，这种会议又是一次稳步向前的庆祝会，温和增长，没有债务以及可观的红利。埃莉莎和马克就是用这些钱来保障他们舒适的生活方式和慈善捐款的。然而，今年的收入增长大幅上扬，可利润却出现下降，而公司为实现增长承担的债务契约又不允许任何分红派息。埃莉莎头一次感到对自己与人共创的企业失去了控制。（为保密起见，本文中的姓名和辨识细节都已做修改。）

企业创始人兼唯一所有权人怎么会在公司无力支付他们年息时惊讶不已？埃莉莎和马克在建设他们的事业方面做了许多正确的事情，包括最终任命一个独立董事会和一名外来的CEO来帮助公司更进一步提升水平。可是他们犯了一个重大错误。他们没有明确具体地表明自己的“所有权人策略”，即作为所有权人，他们希望实现——以及避免——的具体结果。

对于广泛持股的上市公司而言，所有权人策略很简单。这些公司主要由机构（比如指数基金）或与企业没有私人关系的投资者所拥有。这些所有权人希望公司最大程度实现他们股票价值的增长，这通常通过实现季度盈利目标来衡量。事实上，商学院里所教授的和管理

文献里所描述的大部分内容都基于这样的假设，认为公司的存在就是为了实现股东价值的最大化。“可是这种假设忽视了一个同样明显的事实，”博·伯林厄姆（Bo Burlingham）在《小巨人》（Small Giants）中指出，“股东的利益取决于股东是谁。”

对于世界上绝大多数企业而言，控制权掌握在与企业有关系的人手中，而非外来投资者。这包括由创始人、家族、基金会、合伙人及员工拥有的企业。仅家族企业在美国就占了将近70%，在德国占了79%，在法国占了85%，在亚洲、印度、拉丁美洲和中东占了90%以上。当这些企业为私人所有时，它们为所有权人提供了最大的自由，让其界定如何衡量成功。他们可以选择追求某些结果而避免另一些结果，哪怕他们并不最大程度实现企业的经济价值。

我们发现，这些所有权人中鲜有人将他们的唯一目标描述为实现股东价值最大化——对许多人而言，这不是他们的首要目标。然而，他们通常也不清楚自己真正想要什么，这可能会造成增长机会的错失、因对企业发展方向失望而导致的人才流失，或者因管理层用他们自己优先考虑之事填补空白而导致所有权人控制权的丧失。明确的所有权人战略对于维持企业的正常运转至关重要。

钟爱项目还是增长机器?

就埃莉莎和马克的手表公司而言，他们的错误在于没有向自己表明他们的所有权人战略，然后与公司其他人分享。他们几十年前创办手表公司时将其当成的是一个钟爱项目。埃莉莎受训的专业是工程师，对如何改进这种产品的功能非常着迷。马克帮助构想了造型优美的新设计，并最终辞去自己的工作，帮助她创办了这家公司。他们一

道创立了业内最具特色的品牌之一，营收接近10亿美元。可是壮大业务从来不是他们的头等大事。只要公司保持创新的文化，让他们享受劳动的成果，埃莉莎和马克就很开心。

当公司规模成长到超出他们的管理能力时，他们决定从公司以外聘用一名已在业内拥有优良业绩记录的CEO来接管日常运营事务。那名CEO看到了一个志在必得的发展业务机会，大量投资于国际扩张以及支持扩张所需的IT系统。他还推出了价廉质低版本的核心产品，以扩大公司的吸引力。虽然从这些投资中可以看到前途光明的迹象，但是利润增长的缺乏——以及股息的损失——让创始人意识到，那名CEO的理念与他们自己最看重的东西不同步。

因此，两位创始人选择了解聘那名外来的CEO，而提拔一名内部员工到此岗位。尽管新任CEO缺乏那名外来者的资历，但他们知道，他会保证公司重新将文化和创造力置于首要地位，而非曲棍球棒式的快速增长。他们制定了明确的所有权人策略来指导公司的所有重大决策——并实现了他们自己定义的成功。为避免重蹈覆辙，他们向公司清楚说明了他们的所有权人策略，并与董事会合作，将新任CEO的薪酬激励机制与之协调一致。

定义你的所有权人策略

所有权人策略会让所有权人、董事会成员、高管和员工协调一致，这种一致反过来又会提升业绩和满意度。不妨这样想想：如果所有权人清楚自己希望如何得分，董事会成员和管理团队也会明白如何取胜。这种明确性也让企业可以按自己而非他人的措辞来定义成功。这不正是拥有企业或为企业效力的意义吗?

定义所有权人策略需要问两个基本问题：

你的目标是什么：增长、流动性还是控制权？所有权人可以追求的大类目标有三个。他们可以以增长为目标，即：最大程度实现企业的经济价值。他们追求增长可能是为了累积长期财富，扩大他们对社会的影响，或者是为了伴随企业壮大而来的精神回报。他们还可以追求流动性，它会产生供所有权人在业外使用的现金流。流动性在生活开支、提供慈善活动基金或者让所有权人通过资产多样化获得更多独立性方面都非常有用。最后，他们可能希望通过将决策权保留在所有权集体内部来获得控制权。有些所有权人想要掌控自己的命运，不希望把他们的自主权让给任何人。另一些人将控制权视为运营企业的方式，那种方式可以保留他们珍视的东西，比如独具特色的企业文化，或者拥有一家可以代代延续的公司。

多数成功的企业都面临在增长速度、所有权人从公司获得流动性的程度，以及企业对其决策保留控制权的程度之间进行权衡。一家企业可以只追求其中之一的目标，或者三个目标的某种组合。但是对多数企业而言，这是一个“三选二的问题”，即：他们可以以牺牲第三个目标为代价，重点关注两个目标。

增长-控制权型（GC）企业的明确目标是在保持决策控制权的同时发展壮大。它们主要通过留存收益实现增长，向企业主支付很低的（或者不支付）股息。它们也拥有很低的（或者没有）外部股权或债务，因为无论是对外来投资者还是对借款人负责，都需要牺牲一定程度的自主权。当外部股权得到接受时，那也通常是在有限的基础上或者通过可以保证核心所有权人控制权的双重股权来执行（就像在谷歌/Alphabet和Facebook公司里那样）。对于习惯于眼盯着广泛持股的上市公司或私募股权公司、寻求通过杠杆实现回报最大化的那些人而言，

避免债务通常是不可思议的事情。对于私营企业而言，债务可能非常有用，但是通常被认为是以控制权为代价获得的。寡头控股的上市公司通常会持类似的看法。在伯克希尔哈撒韦（Berkshire Hathaway）公司的《所有权人手册》中，沃伦·巴菲特表示，伯克希尔哈撒韦公司会“谨慎使用债务”，而且会“拒绝诱人的机会，而不是让我们的资产负债表过度杠杆化”。

增长-流动性型（GL）企业也在快速增长，但却要向所有权人支付资金，并利用他人的资金（股权以及/或者债务）来维持发动机运转，结果放弃了部分控制权。当企业上市时，他们采用的就是这种策略。私营企业也可以使用这种策略。我们曾与一家增长潜力巨大的企业合作，可是所有权人担心的是他们行业中断的长期威胁。因此，他们把公司的部分股权卖给了一位战略投资人，并把部分收益用于在其他领域的多元化发展。

流动性-控制权型（LC）企业不关心它们的增长速度，而是希望为所有权人创造大量的流动性，同时让他们保持对决策的控制。埃莉莎和马克作为手表企业的所有权人符合这样的形象。

这些是大类，企业可以在两两之间找到空间。可是，当它们从三角形的一部分移向另一部分时，它们是在三个主要目标之间进行权衡。

这些类型中，每一种核心类型都会带来它自身的优势和需要管理的风险。我们知道每条道路上都有非常成功的企业。关键是企业的所有权人在他们希望追求何种目标的问题上要保持一致，承认他们之间存在权衡。情况发生变化的时候，无论是经济和产业融合之类的外部因素，还是所有权或高级管理层变动之类的内部因素，重新审视这些

权衡也很重要。在一个环境中作用出色的东西到另一个环境里可能是灾难。



我们发现，协调企业优先考虑的重点极其有帮助。可是欲使其变为现实，这些大类目标必须转化为衡量业绩的具体方式，而这就引出了第二个问题：

你的企业“护栏”是什么？护栏是所有权人根据他们的目标希望对企业行动设置的边界条件。它们界定了什么东西属于界内，什么东西属于界外。

护栏可以是财务的，也可以是非财务的。在财务方面，它们应该与所有权人希望优先考虑的那种增长、流动性和控制权组合保持一致。

价值增长指标（比如，投资资本回报率或股东总回报率）让所有权人看到，与同类企业以及/或者与其他投资机会相比，公司的财务业绩表现如何；

流动性产生指标（比如，股息分配率）告知所有权人企业是否在制造预计的现金量，以满足所有权人在业外的目标需求；

控制权弹性指标（比如，债务与税息折旧及摊销前利润之比）帮助所有权人了解和管理企业面临的、可能威胁到所有权人对企业控制权的重大风险。

根据我们的经验，所有权人应该将注意力集中在少量财务指标（通常是四到六个）上，这些指标可以依据他们心目中的重要之物来界定该企业是否成功。这样做既能给企业的领导层提供明确的指导，又能给予他们充足的机会去制定最佳的商业策略。

许多所有权人愿意牺牲部分的财务业绩来实现其他目标。通常这些目标没有明确表述，可是界定它们的非财务护栏非常必要。根据我们的经验，它们通常分为四大类：

领导。企业由所有权人领导是否重要，哪怕他们在客观上并不是最具资格？我们曾与一家家族企业合作，该家族坚信，只有家族成员才应该经营公司，哪怕那意味着公司的增长速度会慢一些。

行业领域/地理区域。是否有特定的领域是所有权人希望避免投资的，或者是他们希望保留的，即使这些领域并不盈利？一些企业会坚持持有业绩不佳的资产，因为它对所有权人具有非经济价值，是历史自豪感或社会重要性的源泉。

和睦。为了维护所有权人之间的关系，是否要做出或避免做出任何决定？一些企业会保持一个部门或办事处的开业状态，尽管它的财务业绩不佳，因为它是由一位所有权人领导的，关闭它对于更大范围的团队和睦会造成负面影响。

商业行为。为了让商业行为符合他们的价值观（社会的、宗教的、环境的等等），所有权人在何等程度上愿意降低财务业绩？我们知道的一家公司决定不向烟草行业供货，因为那不符合所有权人的价值观，尽管这家公司本来可以获得丰厚的利润。还有的企业支付的工资高于市场水平，或者承诺遵守超出行业预期的环境可持续性标准。

界定护栏时无正确答案和错误答案之分。关键是要让所有权人在衡量成功的具体指标和目标上达成一致，并告知重大决策。

创作你的所有权人策略声明

为了使一致的意见编辑成文，企业的所有权人应该起草一份《所有权人策略声明》（Owner Strategy Statement）。它不仅可以明确指出他们的目标和防护措施，而且还可以清楚说明其背后的基本原理。

声明应该尽可能具体。终极的验证问题是：它是否有助于企业做出需要权衡的决策？比如，我们知道的一家企业将15%的投资资本回报率（ROIC）设定为留存收益的目标。在市场扩张期间，他们把几乎所有的利润都重新投资回业务当中。随着市场的成熟，他们开始减少投资，并增加对股东的分配。

一份优秀的《所有权人策略声明》应该成为所有权人与董事会/管理层之间对话的基础，因为有时候所有权人策略可能需要调整，以适应业务现实。它还应该是一份动态文件，每当内部或外部环境出现重大变化时就进行重新审视。最后，它应该被转换成一个仪表盘，上面可以找到所有权人能够用来衡量成功的指标和目标，而他们应该对成功定期审验。

拥有一家企业创造了让你理智地选择拿所有权冒险的机会。埃莉莎和马克在有时间改变的时候明白了这一点。明确界定成功让你有能力创造一家成就你心目中头等大事的企业。

乔希·巴伦是BanyanGlobal家族企业咨询公司的合伙人和共同创始人，哥伦比亚商学院兼职教授。**弗拉德·巴比里**是 BanyanGlobal 公司的合伙 人，专业从事投资组合策略、股东管理以及下一代培养等课题的研究。

从直觉到智慧决策

吴霁虹 | 文 廖琦菁 | 编辑

人工智能会颠覆传统的企业决策与管理，将判断从直觉变为人机结合的智慧决策。拥有大算法、大计算、大数据和大管道这四大能力支撑的企业，能够通过人工智能决策，做到“做正确事、正确做事、把事做正确”。

直觉一直是很多高层管理者用来瞬间判断决策的方式，人们崇拜那些靠直觉就能做出智慧决策的人。比如，孙正义当初投资阿里巴巴就非常迅速，而投资回报率超过1700倍；大卫·切瑞顿教授，因为相信拉里·佩奇和谢尔盖·布林讲的算法，给他们投资10万美元创建谷歌，最终收获10亿美元；此类决策成功的故事还有很多，这些牛人的共同特点，都是有超越一般人的“直觉”。

事实上，靠直觉判断决策，几乎是人类最古老的本能之一。其特点是，在复杂情况下，人的思维过程跳过了逻辑层分析，直接给出结论。这种直觉思维的本能，就像一股神秘的信号，像靠千百万次概率蹦出的一张中奖彩票，其实是一种只可意会、不可言传的内在知识和经验的诀窍，很难百发百中。

智慧决策管理的最高境界，就是要“做正确事、正确做事、把事做正确”，这需要战略决策、战略管理、战略评估的有效闭环。但大多数

人无法靠拍脑袋、凭瞬间直觉做到。如果能，也是凤毛麟角，且无法复制被人们学习，直到有了人工智能。

人工智能（简称AI）是模拟、延伸、扩展人类智能的一门新兴科学技术。比如，中国香港有一家叫Deep Knowledge Ventures（DKV）的风投公司，五年前聘请了一名叫作“瓦投”（VITAL）的AI董事，它是英国Aging Analytics公司研发的AI投资系统。

AI董事的专长是基于大数据机器学习，能在毫秒内，分析、判断、决策那些无法被人类分析师观察到的趋势。公司高级合伙人德米特里·卡明斯基（Dmitry Kaminskiy）指出，瓦投把投资决策中复杂的尽职调查自动化了。也就是说，瓦投做了人们“直觉”做不了的“针对海量信息的逻辑分析”。这相当于靠强大的计算机直觉，确保投资决策“做正确事”。

除了投资决策，AI董事还颠覆了传统投资管理流程。比如，对相关项目融资、临床试验、知识产权，以及前几轮融资等各种信息，AI董事负责分析、判断；之后，基于AI董事的数据分析，董事会全体成员（包括AI董事）投票；再就是，一旦涉及AI董事的专属领域——老年医疗，没有它发话，其他人类董事不做决策，这时的AI董事更像一个董事会主席。

至今，在AI董事的帮助下，DKV已经完成多个项目的投资，包括Insilico Medicine、Pathway Pharmaceutical、Vision Genomics等初创公司。

AI董事的诞生，意味着人类将获得前所未有的超级决策管理能力。也意味着战略决策与管理进入了人机融合时代。这要归功于人类对AI思维机器（Thinking Machines）的梦想，以及在业界有广泛共识的AI三次浪潮。

20世纪50-60年代，发明了很多算法，AI开始被发现和被定义。例如，1955年启发式编程诞生，是后来专家系统的雏形。1957年感知算法的发明，演变成今天人工神经网络和深度学习工具。1960年，隐马尔可夫模型算法的发明，成就了今天语音和图像识别的新浪潮。但这时的AI还无法解决现实问题，说白了，就是技术还不够好。

20世纪80-90年代，专家系统快速发展，AI开始赋能解决特定问题。例如，1979年第一个医疗诊断机器智能“专家系统”创建。之后20年，北美和北欧大公司中有2/3也使用了“专家系统”，但应用仍然太局限。

大约2005年到今天，机器学习、深度学习、模仿人脑的神经网络学习、联邦学习，以及大数据、云计算等AI技术族群有了系统性的突破。目标直指“做人类不能做，或不能高效、方便、高质完成的事”，这包括了决策与管理。

比如，谷歌对标人类智能水平，将AI划分为三级智能：初级的“弱人工智能”，只能专注在一个特定领域，如下围棋。高级的“强人工智能”，能达到或超过人类水准。“超级的人工智能”，就是“从比人类聪明一点点到聪明1000万倍”。科大讯飞以AI能做什么，也将智能划分为三个级别：计算智能、感知智能、认知智能。计算智能指机器“能存会算”，感知智能指机器“能听会说、能看会认”，认知智能指机器“能理解会思考善决策”。

人机融合的决策简史

今天的商学院，还来不及教我们AI赋能决策管理。因为，AI三次浪潮的技术突破后，好像一夜之间就有了像AI董事与人融合决策的案

例。但事实上，从直觉到人机融合，决策管理至少经历了600年的三个阶段演变。

肌肉的时代：从14世纪至16世纪，欧洲手工作坊如铁匠的商业决策焦点，一要看有没有“强大肌肉”打铁炼钢，另一个靠经验积累的直觉判断。因此，“肌肉+经验”的直觉是制胜法宝。

专业专家的时代：工业革命爆发，专家知识开始助力决策管理。18到19世纪，蒸汽机、电力、汽车等技术发明，知识信息指数级递增，决策管理从简单变复杂。1893年，泰勒率先开启工厂管理咨询，专门帮助制造业老板提升决策管理效率，带动了“工业工程师”的诞生。

1881年，宙斯弗·沃顿捐款给宾夕法尼亚大学创建了沃顿商学院。商学教育开始教管理者如何思考分析、如何决策管理。1926年，芝加哥大学詹姆斯·麦肯锡教授创立了麦肯锡，专家赋能商业决策与管理成为一种行业。

管理软件与BI时代：20个世纪70年代后，计算机技术的爆发，形成新的“管理软件+商业智能BI”赋能决策管理。比如，80年代纽约证券交易所开发了软件交易系统，可自动搜集数据，分析判断某宗交易，并自动执行。

更广泛的管理软件赋能决策管理的崛起，是在二次大战后。精密制造业最核心的管理议题，就是要减少浪费、高效分配资源。于是出现了资源管理理念（MRP）。到80年代，MRP被编成软件，帮助企业提升采购、库存、生产、销售、财务、工程技术等的管理效率。

90年代，美国高德纳咨询公司提出企业资源计划ERP新理念，将物流、人流、资金流、信息流整合，从而减少存货、优化库存。之后，CRM、财务、HR、供应链等管理软件的发展，增强了财务预

测、生产能力、全面质量管理、资源调度等方面的功能，全面监控提升产、供、销的管理效率。

1996年高德纳又提出商业智能（Business Intelligent/BI），商界掀起了一股基于数据库的革命浪潮，真正的商业智能时代到来。BI的特征就是从数据分析入手。比如，2007年，SAP收购法国Business Objects公司，推出SAP HANA商业智能方案。该方案由数据仓库、查询报表、数据分析、数据挖掘、数据备份等组成，帮助企业提升在财务会计、资源计划、产品生产与品质，到供应链、客户关系等经营性管理上的效率。公开数据显示，《财富》世界500强中有80%以上的公司都运行在SAP管理系统上。

商业智能时代全球崛起了一大批软件巨头，包括微软、IBM、甲骨文、SAP、Informatica、Microstrategy、SAS、Royalsoft等。而越来越多的中小企业，也成为诸如SAP、甲骨文、IBM、用友、金蝶等管理软件公司的客户。

总之，从原始直觉驱动到专业驱动，再从传统流程驱动的ERP、CRM等到数据驱动的商业智能，知识和工具赋能高阶管理者，一直都聚焦在“经营效率的提高”方面，而且，其产生的市场规模已经超过数千亿美元。但是，这个时候的商业智能BI，与我们讨论的人工智能时代的商业智能AI，有本质的不同。

AI在战略决策与管理中的应用

1.从BI到AI。商业智能的发展，带来了对企业战略决策、战略管理、战略评估的更新定义。它要求一个优秀企业的完整决策过程，至

少包括五个环节：获取数据、分析信息、决策管理的选择、制定目标计划、执行与行动。

这些环节可全面部署到企业IT系统中。但是，商业智能BI，专注数据分析，回答数据反映的“是什么”，从而降低成本、提升经营效率。它还不能回答管理者“应该选择做什么”“不做什么”“为什么做”“怎么做”等战略决策议题。其本质，就是商业智能BI没有机器学习或深度学习，只是更高级别的统计分析。

例如，沃尔玛“天天低价、件件高品质”的模式，就得益于商业智能BI的统计分析。1997年，沃尔玛年销售额首次突破千亿美元，达到1050亿美元。借助升级版的ERP、CRM等管理软件工具，沃尔玛BI系统分析庞大用户消费数据，告诉管理者更好的销售预测，数据误差约为5%，而同期没有BI的竞争对手是60%；商品周期平均只有2天，对手是120天；商品仓储安全期是0天，而对手是40天；物流成本只有2%-3%，而对手是30%-50％。

也就是说，商业智能BI的数据分析，告诉沃尔玛仓库存货数太多，要减少存货降成本、增加效率。但是，它不能告诉沃尔玛，为什么存货数太多了？是客户收入减少了？或是客户对产品没兴趣了？或是搬家了？如果是，商家要做什么？

今天，AI就能回答这些问题。亚马逊的AI推荐系统就让一流商学院的市场营销高材生们下岗了。比如，借助AI机器学习算法，亚马逊AI支持“逐项协同过滤”。这意味着，AI通过学习用户每一个行为痕迹，能绘制所有产品的多维度关系地图，每当你看到一个X或购买一个Y，亚马逊AI就会给你相同“邻居”的X或Y的推荐。这样的系统，AI要学习至少10个以上维度的动作，对数据深度分析和挖掘，并成功卖出商品。

比如，1）你的购物车，那是AI要计算的真人真钱；2）你添加到购物车的东西又被丢弃，是AI要读懂你的购买前行为；3）你对在线定价A/B选择，是AI学习你在不同价格相同产品的选择倾向；4）你的心愿单，是AI处理另一个购买篮子的分析数据流；5）你从哪个网站进入，是AI要查询你之前行为分析你有可能感兴趣的暗示；6）你在上下点击停留的时间，是AI要分析你的偏好；7）你分别在过去几个月为幼儿购买了3本书，是AI要分析你的用户类型，是母亲或是宅男；8）你点击的邮件，是AI要洞察你喜欢的购买渠道；9）你点击网页的路径，以及10）最终购买前，你查看过的东西、次数，是AI要分析洞察你的购买心路等等。AI比人类专家更深度"懂用户"需要什么，并推荐什么。

仅亚马逊付费会员数，在全球已超过1亿，而600万家供应商提供超3.85亿种商品，这是一个只有AI能看懂且能判断的量子级数据关系。也就是说，2018年亚马逊能达到年销售额2329亿美元，既要靠AI帮助对前端卖什么、如何卖的营销决策管理，也要靠AI对后端生产什么、何时生产、何时上架的供应链决策管理。这是之前的商业智能做不到的。

2.支持AI决策的四大能力。2016年3月，人工智能机器人阿尔法围棋（AlphaGo）打败了世界围棋冠军、职业九段棋手李世石，人工智能的认知革命引起了世界的关注。这意味着，AI在竞争策略的思考上，超越了人类，比人类更精准地运算出获胜路径。那么，除了下棋，AI在战略决策与管理上还能做什么?

基于我在AI商业实验室研究的AI决策超脑™ 系统发现，今天AI赋能高级管理者的决策与管理，需要四大能力支持:

大算法：更高级算法系统，深度学习，联邦学习，感知时空，识别模式，判断因果，优化路径等。

大计算：数百万倍计算能力，运算超级复杂和超级容量的问题。

大数据：更宏大、更多维的信息量，万物互联后汇集和处理海量动态数据，以及更安全、更互信的区块链保障体系。

大管道：高容量、高品质、无延迟5G及以上的管道，承载全球人/物/事信息畅通。

特别是2019年，这四大能力已经汇集到爆发的临界点，这让AI赋能高阶管理者又上一个台阶。特别是企业关键决策、组织机构变革的赋能。

3.AI在战略决策与管理中的作用。首先，AI解决了人类决策认知的局限问题。战略决策如果是在信息不对称或信息不完整的条件下做的，将导致不确定性增加、风险增大。

过去两年多时间，我对上千名企业家、创业者问过一个问题："假设你企业今天价值（估值）是1亿元，从1亿元增长到10亿元，你认为有多少因素将会影响？"结果是：平均回答不超过20个因素，比如团队、投资、技术、产品、模式、市场等等，这些商学院教授的知识和经验。

这个测试意味着，大多数决策者和专家都很难高瞻远瞩、深谋远虑地思考、分析、判断决策。也就是说，从1个亿增长到10个亿，有无限个影响因素和无数种实现路径。

• 哪个因素是关键？如果你的数据量不够，你就有可能将最有价值的因素漏掉。

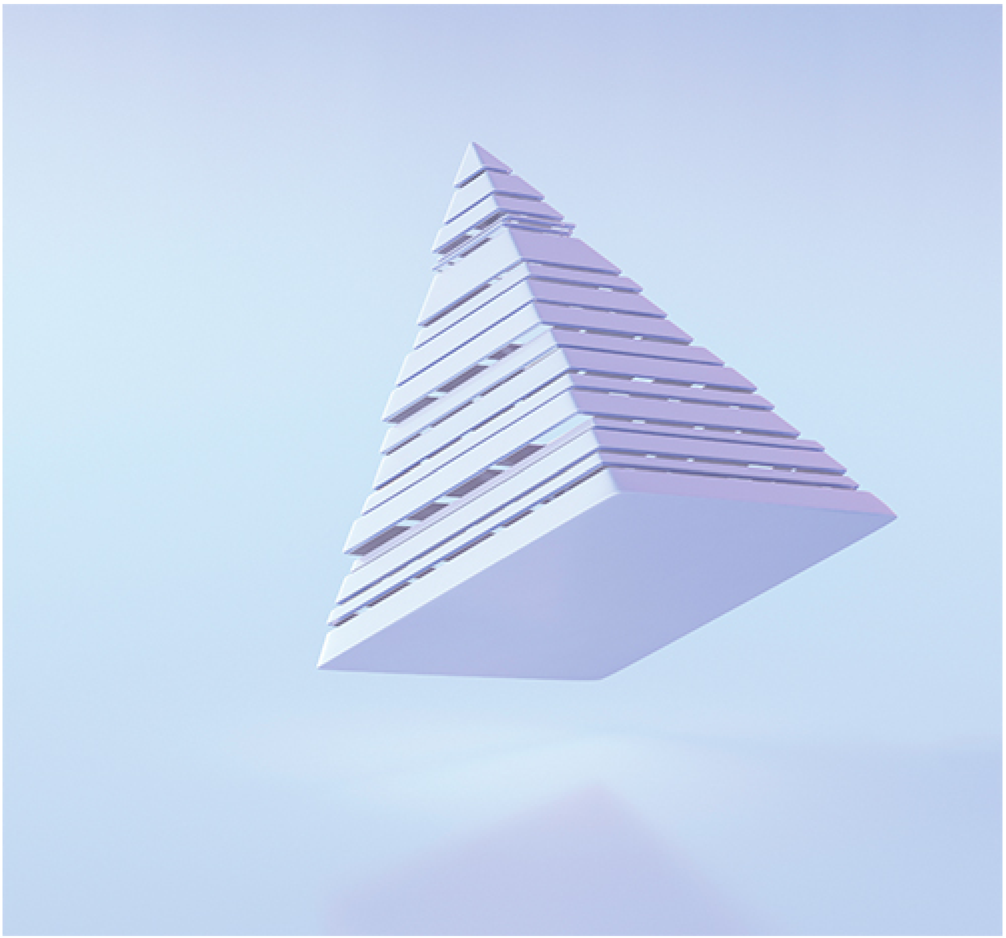
• 哪个路径最优？如果你的知识和经验不够，你的决策就有可能是井底之蛙。

• 什么时候将有生存危险？如果你将因果关系倒挂，无论什么决策都难起死回生。

而我研究的AI决策超脑™ 系统，能回答800多个与战略决策相关的问题模型因素，可映射到超过18000个向量空间，AI知道全部数据之间的因果关系和路径。这是因为，AI已经学习几乎所有管理学、经济学、金融学、心理学等知识、经验和方法，哈佛商学院的公开案例，还包括金融学所有的公式。因此，它可以帮助企业诊断竞争优劣、提前预警财务风险、选择实现目标的最优路径。

2016年我受邀参与科大讯飞部署新的战略决策时，借助AI决策超脑™，诊断核心问题，并从网络效应、锁定效应、垄断效应三维度构建仿真系统，设置多个假想的竞争对手。基于专家研究和行业大数据，将相关的数据输入仿真系统，从技术、产品、模式的维度，测算技术商业化前景、业务聚焦点，以及商业模式构架。

科大讯飞在三年中，从原来比较单一的AI技术在讯飞输入法的应用业务，发展到全新的AI平台+赛道的战略决策组合，其AI业务在教育、政法、医疗、翻译、转写、AIUI平台等等领域全面发展，给公司带来了三年前25亿元收入增长到三年后的79亿元，市值也比三年前的几十亿元，稳步增长到今天的700亿元-800亿元。



商业智能AI可以看到人类看不到的，可以洞察到人类无知的，还可以帮助人类假设在任何一种路径下，或任何一个因素影响下，预测企业将会有什么结果。借助决策超脑™的仿真模拟决策，管理者可以快速聚焦最有价值的商业活动，或者，直击最瓶颈的问题，而不要走弯路。

其次，AI可以赋能组织变革。我的研究发现，即使最优秀的企业组织，也有像癌症那样级别的病灶。其中有五大顽症非常突出：1）目标落地难。传统公司员工为部门KPI工作，而不为目标工作。2）过程跟踪难。管理者马后炮，因目标一旦交给下属，无法跟踪，结果南辕北辙。3）团队协同难。大多数公司部门就是信息孤岛、文化孤岛、过程孤岛、数据孤岛，顽固得像钢铁长城。4）人才创新难。特别是大公

司，人浮于事助长办公室政治。5）评估公正难。老板只凭员工谁刷脸多相信谁，导致下属开始弄虚作假。

那么，AI如何解决这五大顽症呢？基于AI决策超脑™，我们开发了人机融合的AI-SaaS应用系统，它将企业战略决策转化成人机分工管理，管理者做“定目标、派任务、审结果”的事儿，而AI干“识别数据因果路径、预警风险评估价值、提供优化建议”的事儿。

天安云谷是深圳天安骏业投资的产业综合体，AI-SaaS系统在天安云谷智慧园区上线三个月后发现，AI识别出25%员工，与公司目标没有直接关系，这些员工意味着是公司不必要的成本。通过人员优化，直接节约成本30万元，并提高了员工有效工作饱和度30%以上；AI洞察到80%的中层管理者，急需升级管理水平如何设目标、派任务；AI还帮助高层管理者梳理、聚焦关键业务，将资源锁定在最有价值的业务上。AI赋能管理后，直接贡献的业务回款收入从400万元上升到1400万元，以及开拓了4000万元的新订单。在获得巨大变革进步后，天安云谷的其他六个公司和机构，也开始了AI赋能组织变革的上线。

这个人机融合AI-SaaS管理系统的背后，是机器学习算法系统。AI要学管理学的精髓，如组织行为学中的组织的结构、流程和人员如何承载战略落地，“做正确事、正确地做事”。比如，企业流程不通或繁琐不畅，轻则拖延工作进度，重则让目标走样，威胁企业生存。

而AI-SaaS擅长处理动态复杂数据间关系，能根据任务与目标的关系，自动生成扁平化流程。这不像传统管理软件的方式，先构架一个组织结构，再固化它们之间的命令流、信息流、物流等流程。而且，AI关注目标实现的过程和结果的数据，能比人更公平、更简单地评估员工业绩。AI还能通过战略评估的闭环，“把事做正确”。

今天，这样的商业智能AI已经超越了大多数有经验的高阶管理者和商学院专家。值得一提的是，我们讨论的AI决策赋能，不是一个AI（人们误认为只有神经网络能解决问题，事实上，神经网络有很大的局限性），而是无数个AI。包括了统计与概率、建模与仿真、优化论、运筹学、计算机科学、管理决策系统、数字控制系统、专家系统、模糊决策树、语义搜索、马尔可夫决策过程、神经网络、深度学习、联邦学习等等。

AI不是万能的

一个不懂人工智能技术的战略决策，将是一个缺乏高智商、高智慧的决定。但是，这并不是说，AI是万能的。事实上，人工智能没有价值观、没有情感、没有“自我”。它只是人类设置的特定智能机器，按程序办事。因此，企业家的愿景使命、价值观、创新精神、求知欲、好奇心等，都是AI代替不了的。这些恰恰是战略决策的核心。因此，人类与AI有天然的合作和融合的契机。

人工智能赋能战略决策，还是小学生阶段。一个好的人工智能解决方案，比如决策超脑™，其系统构建是非常复杂的，不但需要高级算法科学家、智能系统架构师，更需要经济学家、管理学家、社会学家、行为学家、心理学家等专家的知识和经验，也需要企业家们的实践积累。

总之，人类决策的进化过程中，最容易犯的错误就是拍脑袋，将战略决策当成了普通决定。尤其是在看不清、道不明、缺信息、无视野的条件下做战略决策，最容易犯“在错误方向上努力”的大错，或者容易犯“有愿望无能力”的错误。展望未来，AI将长远、高瞻、超越对

手的等等N多个维度的决策管理不确定性，通过机器学习、深度学习等诸多AI技术，智能化地提升战略决策、战略管理、战略评估的正确性和高效性，从而赋能人类超级能力。

吴霁虹是全球化竞争与创新管理学家，人工智能商业化专家，AI Business Lab联合创始人，北京大学访问教授。

立志成为“钢铁侠”的90后，超酷！

秦若峰，重庆人，90后，毕业于重庆邮电大学软件工程专业

改变？Yes！

把时间拨回到三十年前，一身英气十足的工装，在70度的高温生产线旁挥汗如雨，伴随奔腾火红的铁水、灿烂的钢花，为国家建设抛洒热血……成为一名钢铁工人，是那个时代的大多数年轻人心里最“酷”的选择。

可这一行业的优势，正随着时代的发展慢慢被抹平。随着国家经济结构的转型，钢铁行业的很多问题也开始暴露出来：依赖重体力劳动、效率低下、污染排放，更不用说生产环境对于工人健康和安全造成的种种威胁。

“应该做点什么呢？”小峰想了很久，当碰到了中冶赛迪信息，所有困惑都消失了：“我想成为一名‘钢铁侠’，用技术为钢铁工业带来改变。”

这种改变，就是“以人为本”。

用机器的智慧，解放人类的双手

中冶赛迪信息定位为“平台型、生态型大数据服务企业”，以“智能融合、互联万物”为使命。

对于钢铁这个典型的重工业产业来说，智能和互联意味着生产的全面智能化，以及产业链上下游企业的协同。

依托智能制造云平台，可以打破空间阻隔，形成统一高效管理；同时实现生产全流程的数字化、可视化，大大提高生产效率，提升安全性。

同时，平台向整个行业开放，与整个产业的上下游，包括原材料、生产、物流运输、金融服务等等各环节的合作伙伴，共享数据，建立生态圈，可以惠及整个行业。

这些都深深吸引了小峰，他隐隐觉得，智能与互联，可能是改变钢铁产业、真正践行以人为本的最好方式。

在中冶赛迪信息，经常可以听到：一个年轻人，天天和工程一线的工人们泡在一起，发现问题、研究问题、解决问题，一呆就是两年。

“我想了解钢铁生产的全貌，每家钢厂的问题都不一样。”

这两年，小峰和团队努力为钢铁企业开发智能化解决方案，见证了一个又一个智能化改造项目的落地：

智能电炉测温取样机器人，取代了工人在高温环境下手拿测温枪进行测量的传统方式，机器人准确高效地记录下数据，极大保障了人身安全，也让生产更加智能敏捷。

新疆八一钢厂的世界首套热轧智能化钢卷库系统，运用起重机无人驾驶、机器视觉、智能夹具、智能仓储管理系统、设备自诊断系统、大数据分析、仿真系统、移动互联等八大核心技术，7台行车均实现无人化和智能化的热轧钢卷出入库操作。“避免了人和货的损伤，出库效率提高了50%，最大吊运能力提升了10%以上。”

宝钢湛江钢铁工厂的“智能流程”、“数字化料场”、“堆取无人化”、“综合智能运维”等系统，实现原料场生产的完全自动化、高度智能化和管控一体化，在100万平米的原料场只需2个操作工人远程监控，劳动生产率提升80%，原料场利用率提升20%，盘库效率提升95%。



当工人坐到屏幕前，一个更高效的钢铁新世界正在打开

改变也才刚刚开始。

今年初，中冶赛迪信息为宝武集团打造的以铁区远程集控为代表的智能制造示范项目在韶钢正式投产，给出了答案。

“这是一个非常酷的项目。”小峰满脸自豪。

这是一个远程集控智慧中心，可以对全厂的生产运行进行智能感知、智能分析、智能预测和智能决策。

智慧中心集成了中冶赛迪信息自主开发的100多个智能模型，将很多关键设备和系统统一接入平台，采集30多万个点的数据，通过网络进行实时传送和智能分析，完成了原本分散各处的8大工序、30个系统、42个中控室、436个操作岗位工人要做的工作。

原来生产一线的工人大幅减少，危险作业区人员全部撤离，大幅提高了劳动效率和生产操作的安全性。

曾在高温洪流中汗流浃背的一线工人，此刻可以安静地坐在智慧中心大屏幕前监控生产数据，吹着空调，喝着咖啡。

“就像是在看一部惊心动魄的3D大片，不过电影中的主角是工厂的各种设备和参数，这种感觉太酷了！”

再进一步！

随着5G时代的到来，云、人工智能等技术与钢铁产业进一步结合，将带来怎样的改变?

今年8月，继18年10月签署战略合作协议，19年5月深化战略合作，中冶赛迪信息携手华为云联合发布了华为&CISDI钢铁工业智能制造云解决方案。

作为“赛迪水土云”、“赛迪生产云”、“华为云”深度融合的“一云三平台”智能化混合云解决方案，一方面用于中冶赛迪信息内部的生产与企业管理信息化，一方面针对钢铁工厂，建设CISDigital工业互联网云平台，将华为云EI和赛迪水土云AI相结合。

该方案将拓展5G在工业领域的应用，推进大幅提升工业互联网的创新能力和速度；在应用方面，华为AI芯片及技术将和赛迪工业智能模型与算法的结合，不断提高工业智能化的水平，推进生产制造和服

务能力的智慧化，实现降本增效，最重要的是作业安全性将会大幅提升。

尾记

当越来越多的钢铁企业开始将科技创新作为战略方向，在丰富的行业实践带动下加速智能转型，一个个“有想法、有个性、有梦想”的小峰们也开始不断涌入钢铁行业，注入新鲜的血液与活力。

技术和人才的流动方向往往代表着一个国家产业的发展方向。钢铁产业，也因为有了科技的加持，正高速进入全新的高光时代。

乐观CEO携手悲观CFO令并购更成功

陈国立（Chen Guoli） 师伟（Shi Wei）| 文 李源 | 编辑

CFO于CEO来说，就像罗宾之于蝙蝠侠，华生之于福尔摩斯。在并购决策中两者的互补性对并购是否成功的影响尤为明显，研究表明，最有利的组合是乐观的CEO加悲观的CFO。



当前，全球企业都沉浸在收购的热潮之中。尽管全球经济动荡而不确定，但由于多年持续经济增长和低成本债务，全球并购需求仍处于10年来的峰值。就在2018年，已公布的并购交易额飙升至4.1万亿美元，创历史第三高。但与此同时，将近80%的并购失败率也令人咋舌。鉴于这一鲜明的对比，人们不免会问：什么样的并购最有可能成功?

显然，答案在企业的高管层。首席执行官（CEO）负责制定战略，并做出最终的并购决策。他们也会咨询首席财务官（CFO）——

帮助确定收购目标，进行尽职调查，安排融资，并参与交易后的执行工作。CFO于CEO来说，就像罗宾之于蝙蝠侠，华生之于福尔摩斯。

我们的研究《首席执行官与首席财务官相对乐观度与企业并购》表明，悲观的CFO与乐观的CEO的组合，能够最大限度提升并购的成功几率。

乐观的英雄需要悲观的伙伴

为什么乐观和悲观会造成影响？因为它们是影响人们思考和行动的认知特征。乐观主义者倾向于关注积极的、有助于目标实现的信息，忽视不利信息。而悲观主义者对负面的、阻碍目标实现的信息较为敏感，他们更加审慎和警觉，专注于避免潜在的危机。

这两个特点已被佐证符合CEO和CFO的角色。CEO应该更乐观，对风险更开放。乐观积极、富有远见、面向公众的CEO如今已成为各个行业的标准规范。微软CEO萨蒂亚·纳德拉、阿里巴巴集团创始人马云和通用汽车CEO玛丽·巴拉正是其中的典范。如果一位领导者倾向于回避风险，抑或不能放眼未来，那么企业就难以保持上升的发展轨迹。

但要将乐观的愿景转化为并购后稳健的资产回报率，还需要几分悲观主义。扮演这一角色的正是CFO。CFO的职责是审查目标公司，深入进行尽职调查，并精确发现并购可能存在的潜在风险。他们应当小心谨慎，并习惯于反对者立场，扮演一个把关人的角色，帮助雄心勃勃的CEO保持理智。Facebook前首席财务官戴维·埃博斯曼在2015年的一次采访中表示：“大型公司的CFO有必要怀揣一些悲观情结，例如

思考我们的投资可能出现哪些问题，并对业务上花的每一分钱都保持质疑精神。”

我们研究了2356家美国企业的CEO-CFO的组合和他们负责的4529个并购项目，包括项目对公司业绩的影响。我们筛选出了2002年至2013年期间CEO和CFO参与的电话会议记录，通过分析他们使用的积极和消极词汇来衡量他们乐观和悲观程度。积极词汇包括“实现”“保证”“受益”“成功”“奖励”和“令人满意”;负面词汇包括“缺陷”“错误”“忽略”“惩罚”“阻碍”和“不可避免”。根据CEO使用积极词汇和消极词汇的差值计算得出其CEO乐观度，同理，根据CFO使用消极词汇和积极词汇的差值计算得出CFO悲观度。

数据显示，CEO通常比CFO使用的积极词汇更多，也更乐观。CFO比CEO使用的负面词汇更多，也更悲观。之后，通过CEO乐观度与CFO悲观度的比率得出我们所谓的CEO-CFO相对乐观度。然后，将这一数据与公司的并购数量、交易价值以及未来一年公司的经营业绩进行对比。

问题:

目前，全球并购需求仍处于10年来的峰值。但将近80%的并购以失败收场。人们不免会问：什么样的并购最有可能成功?

观点:

根据对2356家美国企业的CEO-CFO的组合和他们负责的4529个并购项目，包括项目对公司业绩影响的研究，作者发现，CEO-CFO组合对并购决策的乐观程度，与并购之后的收益回报紧密相关。

应用：

当CFO属于悲观型时，乐观的CEO不仅会减少收购，更倾向于减少回报率差的收购。该研究并不仅限于上市公司和并购的范畴，它强调了高管层中角色适配的重要性。

我们发现，CEO-CFO组合越乐观(高度乐观的CEO和低度悲观的CFO)，公司展开的并购越多。模型显示，CEO-CFO相对乐观度每增加一个标准差，并购数量将增加8.2%。但CEO-CFO高度乐观也与并购后一年较低的资产回报率正相关。模型显示，当CEO-CFO相对乐观程度较高，即高度乐观CEO与低度悲观CFO共事，如果并购数量增加，资产回报率将下降1.4%；当CEO-CFO相对乐观程度较低时，也就是低度乐观CEO搭配高度悲观CFO，在并购数量增长幅度相同的情况下，资产回报率增加了4.7%。

这是因为在一个低乐观主义的组合中，CEO和CFO都会在做出最终决定前尽心竭力地审视并购目标。在对战略和组织契合度进行深入的尽职调查分析之前，他们不会贸然收购目标公司。悲观的CFO更有可能与CEO就战略选择进行广泛讨论，并提醒CEO注意与收购目标的相关潜在风险。然而，如果CEO和CFO都高度乐观，情况就会不同。

以光谱制药公司为例，该公司CEO(Rajesh Shrotriya)和CFO(Brett Scott)的相对乐观度排在前5%，但该公司在2012年进行收购后的回报率为3.4%。在2011年第四季度的电话会议上，CEO首先对公司的业绩和前景进行了美好展望："我很高兴当前所取得的所有成就。眼下光谱制药公司将在未来5年实现稳健增长。我们已经获批了两种有巨大增长潜力的药物，两种正处于研发后期的产品——今年有望获取关键数

据，新药申请也都进展顺利。”CEO的观点得到了CFO的呼应，他表示: “很高兴我们实现了新一季度的连续盈利和创纪录的全年财务业绩……总之，公司创纪录的年度收入、利润、现金流和现金结余是我们有史以来最强劲的财务表现。”

与之相对，吉利德科学的CEO(John Martin)和CFO(Robin Washington)的相对乐观度排在后5%的水平。在电话会议中，他们听起来显然没有光谱制药公司那么兴高采烈。CEO在2008年第二季度的发言结束时说:“吉利德在第二季度取得的进步令人欣喜。期待在下半年能向大家报告新的里程碑，并保持开发中的产品不断完善。” CFO在总结时表示:“我们稳健的经营业绩，进一步证明了吉利德3200多名员工的不懈努力。我们始终致力于通过改善全世界各地患者的生活来提升业绩。”这家生物技术公司在2009年进行了一次大规模收购，一年后公布的资产回报率为36%。

由此可以得出结论：当CFO属于悲观型时，乐观的CEO不仅会减少收购，更倾向于减少回报率差的收购。这也表明乐观、对并购有很大风险偏好的CEO和悲观、足够保守和谨慎的CFO是最佳的组合。在我们的调查中，其他类型的CEO-CFO组合表现都相对逊色。

外在环境因素

公司的经营环境也会影响CEO-CFO组合在并购时的作用。

研究发现，CEO-CFO相对乐观度高的公司，在动态环境中采取了更多并购，动态环境在研究中定义为前五年行业销售总额波动不稳定的情况。这表明在不确定时期，CEO更有可能向CFO咨询并购事宜，而当一位高度乐观的CEO与一位不太悲观的CFO共事时，结果可能是

更多的并购。换句话说，动态的环境增强了CEO-CFO乐观度和并购数量之间的正相关。

不夸张地说，当前的全球经济环境正符合这样的动态背景，它导致了各行业销售下滑，以及一系列盈利预警和低增长预期。在这种情况下，CEO的乐观程度和CFO的悲观程度将同步影响企业的并购决策和未来业绩。

我们还发现，如果CFO在公司董事会具有较大影响力时，CEO-CFO组合的相对乐观度在决定并购决策方面的作用会更加明显。在研究中，当CFO是董事会成员时，CEO-CFO组合的相对乐观度每增加一个标准差，公司的并购数量就会增加10.8%，比样本平均值高出近1/3。

当CFO进入公司董事会，他们会直接参与关键的战略决策，并就重要的战略问题进行投票。他们还有机会接触到其他的董事会成员，并与之结成联盟，以制衡CEO对战略决策的影响力。在并购过程中，CEO需要积极与身为董事会成员的CFO接洽，以确保对方在董事会审议时与自己保持统一战线。因此，身为董事会成员的CFO可以更有效地“唱反调”，对企业战略的影响也比非董事会成员CFO更为显著。

并购之外的启示

该研究并不仅限于上市公司和并购的范畴；它强调了高管层中角色适配性的重要。以下是几项关于决策层招聘和管理的建议：

首先，并非所有高层都需要远见和乐观。要组建一支一流的团队，应当选择个性与职位需求相匹配的人。对于CFO来说，应当悲观或谨慎，而COO更需要注重细节；并没有放之四海而皆准的标准。

其次，任一高管职务的任命，董事会都应将其视为整体结构的一部分，以确保高层管理团队的多样性。总体来看，角色的匹配性和多样性都有助于高效的管理。我们认为，无论是追求更高的利润还是更强的士气，角色匹配性在各个方面都被证明是高管层从多样性中获益的必要条件，在高层管理团队中，不同的个性和技能组合固然有益，但更重要的是个性和技能应该与所担任的职务相契合。

此外，建议高管层应该自由交换意见、展开辩论。考虑到通常CEO对高管薪酬和晋升方面占据主导地位，CFO等人会避免对CEO提出质疑。这可能导致收购决策考虑不周。我们建议CEO积极鼓励高管团队的其他成员发声。如果CFO未能有效发言，像COO一类成员就应该唱反调从中斡旋。大家要准备好发表意见，并与CEO讨论战略选择，以避免群体思维趋同。

我们另一项有关CEO-CFO组合如何影响公司战略决策和绩效的研究显示，CEO和CFO的调节定向(regulatory focus)会相互作用，影响公司的增长战略。具备促进定向的高管往往会把注意力集中在收益上，以免错过可能带来增长的机会。研究结果表明，如果一个具高度促进定向的CEO与一个低度促进定向的CFO合作，那么公司在追求增长时往往会更加保守。这一发现进一步佐证了CFO在制定公司战略方面的重要性。

但有的情况下，悲观或低促进定向的CFO可能并不符合公司的最佳利益。如果CEO也是悲观型或具低促进定向，且外部环境高度动态变化、充满潜在机会，这种组合的CEO-CFO很难及时发现有价值的收购目标或重要的增长机遇。

因此，无论您是公司老板、投资者还是猎头，对CEO、CFO和其他高管的性格的深入了解都有助于决策或招聘。除此之外，明辨自身

的乐观或悲观倾向也将大有裨益。

陈国立是欧洲工商管理学院战略学副教授，主要研究方向：公司治理，战略与领导力；公司高管和董事会对企业战略选择，创新和增长的影响。师伟是迈阿密大学管理学副教授，主要研究方向：公司治理和公司战略。

Experience 经验



打造符合伦理道德的职业生涯

BUILDING AN ETHICAL CAREER

玛丽亚姆·柯查基（Maryam Kouchaki）
艾萨克·史密斯（Isaac H. Smith）| 文
孙莉莉 | 译 牛文静 | 校 腾跃 | 编辑

在现实世界中，守住较高的道德标准已变得日益困难，本文提到三步法让你掌控恪守道德的职业生涯。

我们大多数人都认为自己是好人。我们认为“人之初性本善”，而且希望自己在关键时刻能够自如应对、恪守规范。但在构建符合伦理道德的职业生涯时，仅仅有良好的意图还不够。几十年来的研究显示，社会和心理进程及偏见有可能会蒙蔽人们的道德判断，从而导致他们违背自己的价值观，并经常为自己的行为进行扭曲的、存在因果谬误的辩解。因此，在职业生涯中，你该如何确保自己日复一日、年复一年、数十年如一日地做正确的事情呢？

第一步，要求我们将心态调整为所谓道德谦卑状态，即承认这一点：如果我们不保持警惕，那么所有人都有可能越界违规。道德谦卑促使人们承认诱惑、进行合理化辩解的冲动以及环境甚至会让我们当中的佼佼者出现不当行为，这种心态鼓励人们认识到，伦理道德不只是避恶，还包括求善。它有助于人们认识到，这类品德发展是毕生的

追求。我们在职场伦理道德方面已有超过十年的研究经验，根据我们和他人的研究结果，我们建议那些希望发展符合伦理道德职业生涯的人考虑一套三步走的方法：（1）提前为道德挑战做好准备；（2）在遇事的一刻做出好决定；（3）从道德的成功及失败方面进行反思并汲取经验教训。

制定计划做个好人

为伦理道德方面的挑战做好准备至关重要，因为虽然人们在考虑到未来时通常很清楚自己应该怎么去做，但在处理当前事务时，则倾向于关注自己想要做些什么。过高估计我们未来美德的这一倾向，就是圣母大学的安·滕布伦塞尔（Ann Tenbrunsel）及其同事们所称的“道德海市蜃楼”（the ethical mirage）的一部分。



要校正这一偏向，首先要了解你的个人优劣势。你的价值观是什么？你在什么时候最有可能违背这些价值观？大卫·布鲁克斯（David Brooks）在他撰写的《通向品德之路》（The Road to Characte）一书中，把“简历美德”（résumé virtues）与“悼词美德”（eulogy virtues）区分开来，前者包括你会写进简历的那些技术、能力和成就，比如“将一个数百万美元项目的投资回报率提升10%”。后者指的是人们在你过世后所赞扬的事情，例如你是一位忠诚的朋友、为人善良且工作努力。虽然这两个类别可能会有重叠，但简历美德通常是关于你为自己所做的事情，而悼词美德关乎你是什么样的人，以及你为他人做了些什么——也就是，你的品德。

于是我们不妨问问自己：我要发展什么样的悼词美德？或者，就像管理学大师彼得·德鲁克（Peter Drucker）所说的那样，“你希望人们

因为什么而记住你？”以及“你希望做出什么样的贡献？”将职业生涯描述成一种对贡献的追求，而非对成就的要求，这会彻底改变你对待事业的方式。而且，在你形成那些难以改变的心态、习惯和常规做法之前，尽早考虑这些问题是有帮助的。

制定目标也会为符合道德的行为打下基础。虽然职场人士经常为他们的工作和个人生活的许多方面设定目标，但很少有人考虑过通过这一方式来处理伦理道德问题。有一个著名的例子，本杰明·富兰克林（Benjamin Franklin）在自传中写到他一直试图掌握他所认为的美德生活所必备的13种品质（包括勤勉、正义和谦卑）。他甚至创建了一张图表来追踪自己每天的进步。我们并不建议每个人都进行如此严格的文字记录，不过我们的确建议你坐下来，将那些具有挑战性却仍能够实现的悼词美德目标写下来。这类似于哈佛商学院的克莱顿·克里斯坦森（Clayton Christensen）在其《你要如何衡量你的人生？》(“How Will You Measure Your Life？”)一文中所倡导的目标。在与癌症做斗争之后，克里斯坦森决定，对他而言最重要的标准就是“那些生活被我触及过的个人”。

然而，即使是那些最精心构建的目标也仍然只是一些良好的意愿。它们必须得到个人防护措施的巩固后效果才会增强，个人防护措施是指那些已被证实的能给人们内心带来更善良一面的习惯和倾向。举例来说，研究显示，高质量的睡眠、个人祷告（对有宗教信仰者而言）及正念有助于人们在工作中管理并强化他们的自我控制，能够帮助人们抵制诱惑。

我们还推荐使用“如果—那么计划”，心理学家彼得·戈尔维兹（Peter Gollwitzer）称之为执行意图。数十项研究显示，这一做法（“若X情况发生，则我会做Y”）在改变人们行为方面非常有效，特别

是在这些计划被大声说出来的情况下。计划可以简单，但必须具体，把一种情形的出现（触发器）与所希望采取的行为联系在一起。比如：如果老板要求我做有可能不符合伦理道德的事情，那么我会先找机构以外的朋友或导师寻求建议，然后再采取行动。如果有人向我索贿，那么我会咨询公司的法律团队及规章制度寻求指引。如果我目击到性骚扰或种族偏见，那么我会立即站出来支持受害者。根据你的优劣势、价值观和处境来量身定制“如果—那么计划”，这有助于你避免出现自我控制失误或是在该采取行动时而没有行动。不过，要确保在遇到这些情况之前，事先制定“如果—那么计划”——做好准备很关键。

导师也能够帮助你避免在伦理道德上犯错。在拓展专业人脉以及与顾问发展关系时，不要只是关心那些能够帮助你更快晋升的人，还要考虑在涉及道德决定时，能够为你提供支持的人。与那些价值观和你类似的人建立联系，他们可以来自组织内外部。我们都曾经因道德问题而向导师寻求过建议，而且在教导MBA学生时也要求他们这么做。拥有一个能够提供支持的人际网络，特别是一位值得信赖的道德导师，可能也会给你带来机会，给你的职业生涯带来积极影响。



一旦你下定决心要过有道德的生活，就不要害羞躲闪不敢让人知道。没有人会喜欢对方自命清高的态度，但巧妙的道德暗示或许会有帮助，在面对同事时尤其如此。你可以通过公开讨论潜在的道德挑战，以及你希望如何应对挑战来实现这一目的，还可以建立一个做事循规蹈矩的声誉。举例来说，在本文作者之一（玛丽亚姆）进行的一项研究中，参与者在收到签名栏带有道德引语（例如“没有荣誉的成功比诈骗还糟糕”）的电子邮件之后，要求对方从事不道德行为的可能性大大降低。

鉴于人们通常不愿讨论道德相关话题，直接对话有可能难度较大。不过，如果你觉得有可能，我们还是建议你与同事直接交流，因

为模棱两可的状况很容易促使人们为私利寻找合理化的解释。有技巧地提出一些澄清性问题，明确说明你自己的期望：例如，“我认为我们在这方面不要跨越道德界限很重要。”

环境对我们的影响之大，超乎我们所有人的想象，因此选择一个能够允许，甚至鼓励你道德行事的工作场所十分关键。在职场中，感觉自己的需要、能力及价值观与所在组织契合的员工，往往比那些不太契合的同事更有满足感，也更有动力，而且这些员工的绩效表现也会更好，这一点倒也不足为奇。当然，选择工作时要考虑许多因素——但总体而言，人们倾向于过度重视薪酬和晋升机会等传统标准，而不够重视道德观契合的重要性。我们和他人的研究都显示，出现道德压力是员工疲劳、工作满意度下降、积极性降低以及人员流动增加的强烈预警。

一些行业的常规文化似乎或多或少会倾向于不诚实。在一项研究中，当一家国际性大银行的员工收到有关职业身份的提示时，平均而言，他们比收到同样提示的非银行工作人员更倾向于欺骗。当然，这并不是说，所有的银行从业者都不道德，或是只有不道德的人才应该进入银行业（不过，这确实凸显出银行优先招聘正直有道德的员工的重要性）。然而，我们的确建议，任何人在开始新工作时应该先了解这家组织和相关行业，以便为违背道德的情况做好准备。工作面试结束前，应试者经常会被问到，“你有什么问题要问我吗？”你可以这样回应：“这份工作可能会面临什么样的道德难题？”或者“公司通过什么来鼓励道德的企业行为？”

研究还显示，无论常规文化如何，工作环境因素都有可能加强或减弱自我控制：高度的不确定性、过度的认知要求、白天长时间工作和晚上加班、连续的超强度目标，这些均与不道德行为比例增加有

关。这些压力在你的工作环境中可能会随着时间推移而增加或减少，在压力巨大时，你应该加倍警惕。

做明智的决定

即使你已经规划好一条道德的职业道路并建立了防护措施，但在遇到道德挑战的那一刻，可能仍很难做出正确的决定。有时候人们会忽略他们所做出决定的潜在后果，或者他们会想方设法地为不道德、谋私利的行为进行合理化的解释。还有些情况下，人们的为难之处在于，正确的决定并不那么明显。比方说，在对同事忠诚与对客户忠诚之间做出选择，或是一项同时包含好坏不一的建议，比如能带来好的工作结果、但同时又会破坏环境。以下提供了一些办法来管理这样的关键时刻。

首先，先暂时搁置成本—收益分析和投资回报率等传统的计算方法。养成一种习惯，在做决定时，寻找其中利害相关的道德问题和伦理影响，并通过多种哲学视角进行分析。举例来说，从道义学（对道德义务的研究）基于规则的视角出发扪心自问，什么规则或原则与此相关。既定行动方案是否会导致你违背诚实或尊重他人的原则？从实用主义基于后果的视角出发，找出所有直接或间接的当事方或受影响方可能面临的结果。让尽可能多的人获得最大好处的做法是什么？从亚里士多德的美德伦理学角度出发，问问自己，哪一种行动方案能反映出一个人的道德水平？上述每一种哲学方法都有其优势及劣势，但解决所有三项——规则、后果及美德的基本决定标准会让你不大可能忽视重要的伦理道德考量。

然而，需要指出的是，在利益驱使下，人类的大脑很擅长为道德存疑的行为寻找辩解理由。我们经常这样告诉自己，如“每个人都这么做”“我只是在遵照老板的命令”“这是为了更伟大的利益”“我又没有去抢银行”或是“是他们自己的错误——他们活该如此”。以下三个测验或许可以帮助你避免这些解释。

1.公开测验。如果把你的选择以及背后的理由发表在当地报纸的头版，你会自在吗?

2.普遍性测验。如果把你的决定当作所有面临类似情况的人的先例，你会自在吗?

3.镜子测验。在做出这一决定之后，你会喜欢自己在镜子中看到的这个人吗? ——这是你真正希望成为的那个人吗?

如果上述问题中有任何一个的答案是否定的，那么你就需要在继续行动之前仔细考虑一下。

研究还发现，如果人们感觉时间紧迫，那么他们做出不道德行为的可能性也会较高。很少有决定非要在当下做出不可。花些时间仔细斟酌，能够帮助你考虑周全。在一个经典的社会心理学实验中，普林斯顿神学院（Princeton Theological Seminary）的学生如果正急着赶路去做演讲，那么他们停下去帮助一名躺在地上的无助陌生人的可能性就比较低。具有讽刺意味的是，他们的演讲主题正是圣经中“好撒马利亚人”的寓言。因此要留意时间压力。记住那句老话：“睡一觉再说”，这通常有助于我们做出更好的道德决定。延迟做出决定可能会让你有时间询问你的道德导师。如果找不到他们，不妨做一下上文提到的镜子测验和公开测验：想象自己对道德导师们解释自己的行动。如果这会让你感觉不自在，那就要小心了。

然而，采取符合伦理道德的立场，通常需要去挑战同事甚至上级主管，这有可能会极为艰难。如今已臭名昭著的米尔格拉姆（Milgram）实验（实验参与者按实验人员的指示对无辜的志愿者实施有可能致命的电击）显示，人们容易受到他人压力的影响——尤其是来自那些位高权重者的压力。如何才能避免屈从于社会压力？《商业伦理道德实地指南》（The Business Ethics Field Guide）的作者们提出了一些问题，供你在这类情况下自问：他们有权利要求我这么做吗？组织内的其他人对此会有和我一 样的感受吗？提出这些要求的人想要实现什么目的？这个目的能够通过其他方式实现吗？我能通过某种不会让他们颜面扫地的方式拒绝他们吗？总而言之，要小心，不要只是因为“其他人都在做”或你的老板告诉你这么做而去做任何事情。要为自己的行动负责。

而且别忘了，人们在工作中面临的许多伦理道德挑战，之前其他人也都遭遇过。因此，企业往往会制定具体的指导意见、规定和价值观声明。如果对某种情况不确定，那么就尝试查阅一下你所在组织的正式政策规定。你所在机构有没有明确的伦理道德准则？如果没有，那就向你的伦理道德导师寻求建议。如果你认为自己在处理的事情明显不符合伦理道德，但又担心会遭到主管报复，那么就看看你所在的组织有没有监察部门或举报热线电话。

事后反思

从以往经历中学习汲取经验教训是一个不断重复的终身追求。许多的成长发生在做出决定并采取行动之后。恪守道德的人并不完美，但当他们犯错时，他们会检讨并进行反思，以便在之后做得更好。心

理学、计算机科学、护理学和教育等等众多领域的一系列研究显示，反思是从个人以往经历中学习的关键第一步。对成功以及失败的经历进行反思，不但有助于人们避免重复犯错，而且还可以帮助他们避免“身份割裂”，也就是将自己的个人与职业生活区分开来，并有可能按照全然不同的道德标准分别行事的割裂做法。

但是，自我反思有其局限性。有时，道德错误显而易见，有时，面临的选择却很模糊不清。而且，人们有可能会受到自身看待事物的视角，以及个人经历和偏见的局限。这就是我们应该咨询那些我们信赖的人的原因。你可以像对待工作绩效反馈那样处理这个问题：提出具体的问题、避免心存防备并表达感激。

最后，你可以试试耶鲁大学艾米·瑞斯尼斯基（Amy Wrzesniewski）所说的“工作重塑”，即通过积极调整你所从事的工作任务、职场关系，甚至你看待自己工作的方式来塑造你的工作经历，从而让工作变得更有意义，并帮助你实现自己的潜能。为将“工作重塑”法应用到符合道德的职业之中，你可以对自己的工作以及处理方式进行自下而上的调整，使之能够帮助你更具美德。举例来说，在针对工作重塑的一些最早期的研究当中，瑞斯尼斯基及其同事发现，许多医院保洁人员看待自己工作的方式让他们感觉自己是治疗师，而不是清洁工。他们不仅是在打扫房间，而且是帮助创建一个安静舒适的治疗环境。一位保洁人员通过她的微笑和幽默来帮助癌症患者放松并感觉更加自在。她想方设法与患者互动，相信她能成为他们化疗黑暗征途中的那一刻光亮。她重塑的工作有助于她发展并培育出爱、同情心、善良和忠诚等悼词美德。

你可能感觉，做一名守道德的专业人士并没有那么难。就像父母可能告诉过你的那样：做对的事情就好。但证据显示，在现实世界

中，守住较高的道德标准已变得日益困难。因此，培养你的道德谦卑、为迎接挑战性的情况做好准备、遇事保持冷静并对自己遵照价值观和抱负的情况进行反思，做好这些，你便可以掌控你恪守道德的职业生涯。

玛丽亚姆·柯查基是西北大学凯洛格商学院（Northwestern University阵Kellogg School of Management）副教授。**艾萨克·史密斯**是杨百翰大学万豪商学院（BYU Marriott School of Business）组织行为学和人力资源学助理教授。

市场推广

为了加持“基因测序”技术，华大基因竟然这样做……



即便不是漫威的拥趸，
对以下情景你也一定并不陌生：
瘦弱的男孩在注射超级士兵血清后拥有了高度强化的体能；
物理博士受到伽马射线辐射后成为体型巨大的绿色“怪物”；
高中生被蜘蛛咬伤后获得了飞檐走壁、预知危险的能力；
他们就是在世界范围内拥有无数拥趸的“漫威超级英雄”——美国队长、绿巨人和蜘蛛侠……
虽然超级英雄的能力、智力、性格等千差万别，但他们却有一个共同点——“基因”异于常人……
说到基因，它究竟蕴藏着怎样的奥秘？
基因领域的研究是否真的如人们所说，
基因测序技术能真的能够锁定个人病变基因，提前预防和辅助治疗？

自上世纪90年代初以来，“基因”成为了人类绕不开的话题，学界更是从那时起开始涉足“人类基因组计划”。作为一项跨国跨学科的科学探索工程，美、英、日、法、德、中等国家先后加入。

作为参与其中的中国研究员之一，汪建在1999年成立了华大。经过20年的发展，华大基因的业务已经覆盖了全球100多个国家和地区，与产业链各方建立广泛的合作。

随着业务规模的不断扩大，华大基因的“基因测序”就需要庞大的算力支持。往大了说，生命科学的研究竞赛，很多时候已经变成了一场算力的比拼，好的科研成果通常基于庞大的计算数据；往小了说，目前的产前检测、肿瘤检测等医疗检测也会消耗大量的算力。对于不同生物的基因组，需要的算力也不尽相同，这就牵扯到计算集群的扩缩容，但传统的线下计算集群很难做到快速扩缩容。

面对上述痛点，华大基因需要“云计算”提供更强的算力和更多的便利性。

5G时代，华大基因选择牵手“华为云”

5G时代，新技术与产业之间的融合越来越紧密，未来企业的核心竞争力必然与智能化水平息息相关。这也意味着传统企业上云正步入深水区，各行各业都在积极拥抱数字化转型。

在基因领域，随着基因测序技术的不断革新，大量待测数据的挖掘、存储、计算等都给企业带来了全新的挑战，因此，系统逐步上云成为基因行业未来高速度、高质量发展中不可缺少的重要一环。

过去，华大基因计算资源比较紧张，在使用峰值时，任务经常需要排队等候；同时华大科技服务有很多复杂基因组，客户需要借助不同规格的计算资源，所以云计算提供的灵活性是最好的选择。

为了更好地探索基因的奥秘和解决计算资源短缺等问题，华大基因率先开启创新改革之路，携手华为云，其中一个重要原因在于，华为云通过GCS-SGE容器方案，可以帮助华大基因更好地解决新一代基因测序技术在应用过程中所产生的大量数据存储、识别、计算等问题。

华大基因“步入云端”，算力加持“事半功倍”

依托华为在ICT领域30余年的积累，华为云结合大数据、深度学习算法，为华大基因提供了灵活可定制的测序流程、秒级可伸缩的高可靠资源和便捷一站式用户体验，推动基因行业发展，让华大基因在“上云”后计算“更省、更快、更轻松”。

华大基因“步入云端”后，通过作业群组管理、拓扑感知的亲和性调度，使得GPU线性加速比提升35%，降低人工智能50%训练时间；针对测序算力需求波动，云端容器自主扩容，华为云GCS-SGE方案以高通量计算解决峰值期客户各部门排队情况。

在运维管理方面，GCS-SGE方案提供私有云版本，天然打通线上线下，形成容器混合云，容器镜像自动同步，线下实现全部线上功能资源、应用统一管理运维。除此之外，在合作中，华为云为华大基因提供50人规模培训、专属团队驻场实践、工程师线上远程协作、7*24h运维支持等支持，打通上云流程并完成压测，使得云端部署更加平稳高效。

在算力提升方面，华大基因通过整型计算及多核契合测序分析的加持，再配合华为云自研的鲲鹏920处理器，使得Minimap2软件性价比领先同代X86达20%左右，强大算力轻松应对新一代技术所带来的海量数据。

不仅如此，在此次合作中，华为云GCS服务还为华大基因提供全自动化测序分析能力、低成本高可靠的存储服务，通过计算存储分离、内存及分布式缓存、智能调度等使大数据性能提升40%，成本降低50%。如今，华大科技服务已利用GCS-SGE方案完成超过300万核时计算，合作期间始终保持云端平稳运行。

回到最初的起点，人们关心的仍然是“基因测序技术能否锁定个人病变基因，提前预防和辅助治疗”的问题，华大基因携手华为云，以科技力量解码基因测序，为上述问题的解决提供了更多的可能，进而让更多人从中获益。在“5G+云+AI”等新技术的加持下，华大基因和华为云将继续为基因乃至泛医疗行业的发展带来更多想象空间。

诚实评价同事，还是给他想要的评价？

GIVE YOUR COLLEAGUE THE RATING HE DESERVES—OR THE ONE HE WANTS?

安东尼·梅奥（Anthony J. Mayo）
约书亚·马戈利斯（Joshua D. Margolis）
艾米·加洛（Amy Gallo）| 文
夏林 | 译 时青靖 | 校 腾跃 | 编辑



三名员工因一个新项目进行合作，但其中一名成员脱离团队工作流程，无法为团队做贡献。在最后同事互评环节，这名离队员工却私下找到团队中的一员，希望不要给自己打低分。

开工会

“你总是很准时。”妮莎·纳亚德走进会议室，对同事马克·克鲁兹说。

“我一分钟前刚到。”马克笑着答道，一边打开了午餐。两人看着墙上的钟，都笑了。

“我想我们是Ness上班最早的两个人了。”妮莎说，“很高兴你的加入。”

在游戏公司Ness，守时并没有那么重要，[1]所以中午过后妮莎的同事本·拉斯纳还没到，也无所谓。之前三人交集不多，但马上要合作。他们都隶属于Ness创新委员会，该委员会是内部选拔组成的团队，直接向董事会汇报，主要为产品线拓展和新岗位提供建议，而且即将接手全新又引人注目的任务，所以身为业务拓展副总监的妮莎很兴奋。

一周前，妮莎、马克和本迅速聚在一起，为Ness最热门的游戏之一Sokontia制定工作计划，分析用户数据和市场竞争情况，以便选择合适的后续故事及推出续集的时间。

妮莎对两位团队成员都很满意。[2]马克是市场营销副总监，声誉很高。本是质量控制工程师，她和本在新员工入职培训后就成了朋友，每隔几个月都要一起吃午餐，由于身处同一职级的不同部门，所以他们会经常交流在Ness的工作心得和建议。

12点10分，本走进房间，一边忙着道歉。“忙了一天了。其实是忙了一个星期了，真的。我们一直在做Knight Days的质量控制。”他说。Knight Days是Ness旗下一款老产品，即将发布新版。“我忘了今天是午餐会。我去拿吃的。你们先开始吧，不用等我。”

等他返回时，妮莎开始分享初步查看Sokontia客户数据时发现的情况。“这款游戏显然填补了市场空白。”她说，“故事情节很受欢迎，虽然在画面方面的评价褒贬不一，但我认为做后续故事大有机会。”

“我同意。”马克插嘴说。他负责市场营销，所以主要负责研读用户中意见领袖的评价。“一些用户已经开始讨论2.0版本了。你看我发的划了重点的PDF没？”

他把笔记本电脑转向另外两人。头一天晚上妮莎已经仔细读过。

“你什么时候发的？”本眯着眼看着屏幕问道。

“星期三。”马克回答。“嗯，对，”本咬了一口三明治，一边说，“只要看看这些数据与使用统计数据重叠的情况就可以。”

“没错。”马克说。他期待地点头，但本一直在吃。妮莎有点摸不着头脑。之前他们明明都说好了，本应该对统计数字进行初步分析。

“你没看数据？”马克问，声音有点尖锐，“也没看我们发的资料？”

“还没有。”本承认。

“那你加快速度吧。”马克有点冷漠地说。

妮莎也很生气，她在想是不是该说点什么。Ness的人力资源部非常重视同事的反馈。在CEO马丁·斯科尔的敦促下，该公司推出了两项计划，希望同事能更诚实和直接地相处：首先是培训如何展开艰难的对话，其次是使用允许员工直接打分并提供简短反馈的应用程序。

会议快结束时，妮莎心里鼓了鼓劲，尽可能平静地问本：“你为什么不照之前说的做呢？”

本有点紧张，但他也参加过培训，所以知道现在应该积极参与而不是发火。

“我确实掉链子了。是我的错。我发现要参与项目的第二天，就被派去负责 Knight Days质量控制。我跟团队全都耗在上面。5月以来团队一直人手不足。下次开会讨论我肯定会做好准备。我保证。”

本离开后，妮莎和马克一起走向电梯。“我做过很多项目，总是有人希望我承担大部分工作，”他说，“这次坚决不能重蹈覆辙。”[3]

妮莎同意马克的看法，但也清楚本有些身不由己。本的老板对团队是出了名的要求严格。而且，大家不都会偶尔错过最后期限吗？之前合作小项目时，本也一直可靠。所以她并不担心。

“我相信他。”她安慰马克，“他会遵守诺言的。”

“他最好说到做到。”马克警告说。





没有惊喜

三周后，妮莎在通勤车上打开笔记本电脑。她要在路上花费45分钟，每次都用来处理工作。今天她在准备在董事会上的演讲。她、马克和本后来又见过三次，妮莎认为大家分析很到位，也提出了积极的建议。下周一团队跟董事会开会时，将建议尽快启动Sokontia的后续故事，这快于公司之前的节奏。

她答应团队在明天准备好演讲内容，现在正等着本把最后两张幻灯片发过来。

下午5：40，她再次打开收件箱，还是没收到邮件，于是她发短信给本："进展如何？"

本之前答应过会在下班前将幻灯片发给她，所以立即回复短信说："很抱歉。如果我把原始数据发过去，你能自己做幻灯片吗？"

妮莎深吸了一口气。她还以为本这次会有所改变，看来想错了。她在手机上打字："不，我不能帮你做。你能不能别再做蠢事了？"但最后她还是删了这条未发送的信息。项目关键时刻，她不想做任何给董事会留下不好印象的事情。尽管本做项目十分松懈，骂一顿都应该，但现在不是吵架的时候。而且她自己做幻灯片效果会更好。

她发短信说："当然可以。发过来吧。"[4]

"我欠你个人情。"他回答。

你当然欠我，她想。

用不了多久，妮莎的不满就能在最新的同事反馈应用程序上发泄出来。在之前一个月的创新董事会会议上，人力资源部宣布所有员工在下一轮项目结束后都要使用该应用程序。所以，很快妮莎就要给本和马克的表现打分，最低0分最高5分，她自己也会被另外两人打分。[5]三人开会时都没提到过这事，但她一直想着，可能另外两人也一样。

在通勤车上赶工作时，妮莎想象着在本的名字旁边打0分，但立刻感觉有点内疚。毕竟本是她的朋友。人力资源部曾表示，评级中不应该出现意外，也就是说团队成员应该互相知会打分情况，这样大家就能努力表现，对大概的得分也能心里有数。[6]

她又给本发了条短信："能谈谈吗？我到站后给你打电话。"

本接电话时一直道歉。妮莎打断他说："没关系。我是想说，这样不行，希望你知道我很生气，而且我感觉一直在帮你掩饰……"

"只是因为我手上其他工作太多……"

"你说过好几次了。"妮莎故意说得很简短。她不想掩饰自己的情绪了。

本沉默了一会儿，然后说："我真的很感激。我希望你知道，如果有机会我愿意帮你做同样的事情。"

这可说不准，妮莎想。即便你愿意，我也不会提出来。

当天晚上，她给上一份工作的导师丹尼斯·霍奇斯发了个短信："明天方便见面吗？我需要建议。"

说实话

第二天早上，两人在丹尼斯办公室附近的一家餐厅见面，妮莎解释了项目期间的情况。"并不是说所有工作都是我做的，"她说，"但每次他拖延，我肯定得顶上，帮他完成一部分工作。另一位团队成员马克也很恼火，但他还没像我一样总得收拾本留下的烂摊子。[7]最后都落在我头上。这些活本来都不用我做，我只是希望项目能顺利进行。确实会顺利推进。我相信周一就能迅速实施。我们做了分析，有数据支持，提出的建议也很大胆。"

丹尼斯笑了。“我一点也不怀疑。你怎么打算？”

“我最担心的是同事评分系统。如果老实打分，我可能会给他2分。”[8]

“你在犹豫什么？”丹尼斯问。

妮莎不得不考虑一下。“感觉不完全是他的错。他确实还有很多其他工作，老板给他的压力也很大。而且我刚来Ness就认识他了。所以我担心低分会给他留下永远的污点，而且马克告诉我他给本打了3分。本很坚强，可能挺过去，但他也可能怀恨在心。”

“你跟本直接谈过吗？”

“是的，好几次。”

“所以，”丹尼斯说，“如果我是你，我会给他应得的分数。”

就一次

演讲当天上午，本约妮莎去街对面的咖啡馆。妮莎以为本是为了看幻灯片，因为显然自己比他更了解内容。

“我只想再次感谢你帮我做的一切。”他说，“我承认，演讲里署我的名字我都有点羞愧。”

妮莎知道此时最礼貌的做法是表达一下不同意见，但她默不作声。两人尴尬地坐了一会儿。

“这几个星期真是艰难。”本说，想缓和紧张的气氛。妮莎点点头。

“如果你给我的评分很低，我能理解，但我希望你别打低分。”他继续说。妮莎突然意识到这才是他请自己喝咖啡的真正原因。

“如果你遇到我这种情况，我会支持你，给你打5分，至少4分。”本说。

“我还没想好。”她如实回答。

“每个人都会有不顺利的时候。”

“这个项目我们做了好几个星期。”她说，意识到自己的声音尖锐起来。

本的语气也有些急躁。“你懂的。如果我得分太低，老板会气疯的。我知道马克给我打3分。如果你给我打5分，看起来就还好。我知道我不配得5分，但我希望看在朋友的分上你能帮帮我。就这么一次。”

案例研究
课堂笔记

1.2018年，全球游戏行业收入超过1300亿美元，其中移动游戏细分市场增速最快，规模也最大。

2.加入特别团队有什么好处或坏处？团队中成员就如何合作方面通常有没有事先达成协议？

3.团队里一名成员脱离工作流程，无法为团队做贡献，就是常见的“社交懒散”现象。

4.这时妮莎应该给本发什么内容的短信，而不是把担心憋在肚子里？

5.很多同事反馈系统，诸如捷蓝航空（JetBlue）的Lift计划和好时（Hershey）的Smiles计划，都倾向于采取正面的认可，而不是建设性的批评。

6.专家建议提供反馈时包括三项内容：具体描述行为、导致影响以及受影响的人。

7.为什么男性和女性在面对工作不尽责的同事时反应不同?

8.妮莎知不知道反馈的目的是什么？专家表示，明确表达意图可以提高反馈的质量、接受者的接受性、关系持久性以及随后讨论学习的价值。

安东尼·梅奥是哈佛商学院组织行为学系的托马斯•墨菲高级工商管理讲师。约书亚·马戈利斯是哈佛商学院工商管理学詹姆斯·迪南和伊丽莎白·米勒教授，兼组织行为学系主任。艾米·加洛是《哈佛商业评论》特约编辑，也是《HBR冲突处理指南》（HBR Guide to Dealing with Conflict）的作者。

《哈佛商业评论》改编的案例研究，展现现实中公司领导者面临的困境，并提供专家建议。

妮莎应该给本多少分，她应该怎么说？

专家意见一



丹·戈登伯格（Dan Goldenberg）
是动视暴雪公司（Activision Blizzard）的高管，负责领导使命召唤基金会。

在游戏行业，跨部门组建临时团队非常常见。

这种工作环境下，一定要迅速轻松地跟新同事合作起来。这不会是妮莎最后一次遇到类似情况，所以现在就得想清楚。

她可以利用各种各样的工具，同事反馈应用程序肯定只是其中之一。首先，她跟本说话就要更坦率点。

我当过兵。服役时我们经常讽刺类似应用是“戳同事的矛”，因为结果经常是伤害到同事，但却不一定能提升业绩。举个例子，如果本不听妮莎的意见，不保证未来不会发生类似的事，那么最后妮莎确实可能需要给本打低分。但这次是本第一次让妮莎失望，她应该先跟本深入谈一谈，再考虑要不要打低分。

深谈时，妮莎应该扮演同事导师的角色。我跟同事经常喜欢使用“五个为什么”策略，这是一种逐步深入询问的技巧，有助于找到问题

的根源。比方说，妮莎可以问本，“你为什么保证了却没做到？”（“因为我太忙了。”）“你为什么太忙了？”（“因为我团队里人手不足。”）“为什么人手不足？”（“因为我的老板没有优先招聘。”）“为什么你的老板没优先招聘？”等等。到最后，她可以帮助本制定计划，比如跟老板商量获得更多资源。具体行动跟她、项目还有评分都无关，但可以提高两人的业绩，对Ness也有好处。

另一个选择是妮莎跟本谈话时要让马克参与进来。尽管这可能让人感觉对抗意味更强，至少在人数上占了优势，但马克和妮莎都要强调，像Ness这样追求高效的公司（或者像我工作的动视暴雪）容不下不努力工作的人。两人如果互相支持，可能就会让本不得不正视自己的问题。

我在之前的公司里曾负责管理过两个很像本和妮莎的员工。我负责一个新业务部门，团队相当精干，最后期限很紧。我发现手下一位分析师经常累到筋疲力尽。在跟他谈后发现，原来他帮同事做了很多工作。后来我跟那个懒惰的同事坦诚地谈了几次，让他走人，很明显他不适合高要求的工作。

我建议妮莎现在不要去找上级管理者。公司里的问题应该尽可能在低层面上解决。当然她可以保留该选择，但现在应该处理得更直接。评分系统原本就是为了鼓励坦诚，如果不能坦诚以待，业绩也很难提升。

专家意见二



爱子·贝西娅（Aiko Bethea）
是RARE培训和咨询公司的负责人。

我同意妮莎导师的意见。

妮莎不应该给本打高分。他一开始就知道新项目会占用自己很多时间，选择参与却没有承担应负的责任。现在他还想利用她得到不应该得到的高分。妮莎应该坚持自己的立场。

有时我们总会因为某些理由选择原谅别人，有时因为亲人去世，有时因为养孩子辛苦，有时因为正处理离婚。但本似乎不是这样。他并不是全公司唯一工作繁重的人，如果他认为没法履行承诺，就应该退出。虽然他跟妮莎是朋友，并不意味着她必须选择容忍。

当然了，如果不问原因就给低分也不公平。作为培训教练，我不喜欢仅凭数字进行360度评估，我更喜欢访谈利益相关者，询问每个跟领导者密切合作的人，获取反馈背后的案例、故事和细微差别。妮莎应该直接告诉本："我给你打3分是因为……"，然后列出他没做到的事。

妮莎可能会想象给本打0分（或许打0分也不冤），但我建议不要低于3分，因为妮莎对本的行为也有纵容的一面。她应该一早设定更清

晰的界限并明确期望，强调他的贡献（或缺乏贡献）会影响最终评分。例如第一次见面时，她可以说：“项目要花很多时间，我们将对彼此的表现打分。你确定能做到吗？”这样一来就亮明了她对同事反馈系统的想法，还可能让本不好意思提出“照顾”评分。

首次会面还不是妮莎错过的唯一一次机会。她好几次有机会告诉本自己的想法，但最后都没说。下次她应该相信自己的直觉。不必苛求，但应该有信心说得更直接，尤其是面对朋友兼同事时。

现在妮莎应该指出本的要求并不正当。她可以说，“你觉得这么做对我公平吗？”本也应该意识到自己的行为让妮莎多么不舒服。

我研究的主要方向是多样性和包容性，注意到马克似乎并不担心给本打低分。研究表明，社会通常期待女性当培育者，导致很多女性担心激怒他人或破坏潜在的人际关系。妮莎应该摒弃该心态，否则只会延续刻板印象，可能还会导致怨恨，不管怎样都于她无益。

我在培训和职业生涯中遇到过很多人，做项目时他们的贡献就是比不上其他人。指出来并没那么容易，但我通常很坦率。虽然有时会遭到回击，但我深知如果不说出来事情会更糟。

妮莎之所以想帮本，主要因为两人是朋友。但如果本能心安理得地让同事替自己遮掩完成工作，就说明他缺乏判断力，也没有自知之明。因此，妮莎身为朋友就更应该指出，而不是任由他的缺点继续发展。如果本做不到尊重妮莎的立场，她也应该怀疑维持这段友谊到底有没有价值。

#METOO遗留的教训

#METOO’S LEGACY

尼克尔·托里斯（Nicole Torres）| 文
马冰仑 | 译 刘筱薇 | 校 腾跃 | 编辑

是时候停止试图“修正”女性了，我们应开始倾听她们的心声。



距《纽约时报》和《纽约客》揭发好莱坞制片人哈维·韦恩斯坦（Harvey Weinstein）涉嫌性骚扰的新闻已过去两年，这引发了全球对职场骚扰之苦的反思。在著名的#MeToo中，数百万女性分享了她们的故事，数百名男性辞职或失去了工作，为保护更多员工（包括独立承包商和家政工人）不受虐待，几个州已通过了立法。

但前进的道路是坎坷的。#MeToo一发动，人们就开始担心它会走得太过极端。批评人士担心会出现虚假指控、合法程序缺失、惩罚力度过大、职业行为和个人行为边界变窄，以及构成不当行为的灰色地带不断扩大。研究人员试图量化这种反对意见，其中一些数据令人不安。休斯敦大学2019年的一项调查显示，不愿聘用漂亮女性或与漂亮女性单独见面的男性数量较前一年有所增加。科罗拉多大学博尔德分校的一项调查表明，虽然公开的性骚扰现象在减少，但性别歧视现象却在增加。

那么，在这条前进的道路上我们走了多远？一些新书和电影让我们深入洞悉了这场运动如何成为主流、迄今为止取得的成就，以及作为雇主和同事为推动这场运动所必须采取的行动。在《纽约时报》记者乔迪·坎托尔（Jodi Kantor）和梅根·托希（Megan Twohey）的《她说》（She Said）及《纽约客》撰稿人罗南·法罗（Ronan Farrow）的《捉杀记》（Catch and Kill）中，这两篇回顾呈现了对韦恩斯坦的调查经过，法罗还对NBC马特·劳厄（Matt Lauer）提出进一步指控。福克斯新闻的罗杰·艾尔斯（Roger Ailes）的传记片《爆炸性新闻》（Bombshell），以及前优步（Uber）工程师苏珊·福勒（Susan Fowler）揭露优步存在性别歧视的“兄弟”文化的回忆录《揭发者》（Whistleblower），都揭示了允许性骚扰持续存在于公司、使犯罪者逃避责任的力量。

坎托尔和托希描述了一个类似于“家庭手工业” 的和解方式，即让律师大赚一笔、让受害者保持缄默。他们认为对内部虐待报告视而不见的企业领导者（在这两人著作中米拉麦克斯公司的高层）是“深藏不露的同谋”，希望他们能够现身。他们写道，大多数情况下，女性申诉的唯一选择就是公开，冒着工作丢失、名誉受损和隐私曝光的风险，这似乎“本身就极不公平”。“既然她们从未做错过什么，为什么要让她们公开说出令自己不快的事？”

社会对原告的信任度一向很低（至少当她们指责白人男性时是这样）。在《相信我》（Believe Me）一书的序言中，杰西卡·瓦伦蒂（Jessica Valenti）和贾克琳·弗里德曼（Jaclyn Friedman） 认为“我们已经接近信任女性的转折点了”，但还不够。《他没有标记，她有标记》（“He阵 Unmarked, She阵 Marked”），是我最喜欢的文章之一。在这篇文章中，作家兼活动家朱莉娅·塞拉诺（Julia Serano）对“标记”（markedness）的概念进行了探讨，这个语言学术语指的是背离规范。她写道：在我们的文化中，相对于男性，女性已被显著标记。这意味着人们会更多关注她们的“身体和行为”，把她们的观点和经历归入子范畴（妇女问题、妇女研究）。在性骚扰调查叙述中，诸如“她穿了什么”“她喝酒了吗”等问题被认为是合理的，其实穿着和喝没喝酒并不重要。

塞拉诺指出，虚假指控很少（占案件的比例从 2% 到 8% 不等）。相比被错误指控，男性更有可能成为性侵犯的受害者。她还表示，那些被质疑指控是否属实的人往往最容易被我们社会所标记，其中包括变性妇女、有色人种妇女或残疾人。

在《企业界的#MeToo》（#MeToo in the Corporate World）一书中，经济学家兼顾问西尔维亚·休利特（Sylvia Ann Hewlet）指出，“这

场运动还没有形成足够大的规模。”她在2018年对 3000 多名专业人士进行了调查，发现被大肆宣传的关于“老年白人骚扰年轻白人女性”的报道未能充分说明全部情况：拉丁裔、同性恋男女和黑人男性最有可能在工作中受到性骚扰。

休利特叙述了不当性行为对公司和个人的伤害。“持续的法律费用、失去公司主心骨以及股价暴跌只是开始。”她在书中给出了一些建议，从法律补救措施到公司政策变化再到个人行为。我对不要“穿着挑逗，否则就是性暗示”的建议感到愤怒。（我们现在还没有共识吗？）但她的大多数建议——提升核心价值观、采取零容忍态度、让CEO成为倡导者——都是合理的。她以广告巨头 IPG 的CEO迈克尔·罗斯（Michael Roth）为例，这位CEO不仅给五万名员工每人发了一封关于对性骚扰零容忍的电子邮件，还任命一位女性担任旗下某家陷入困境的子公司的CEO。她还提到富达国际（Fidelity）董事长兼CEO阿比盖尔·约翰逊（Abigail Johnson）在两名顶级投资组合经理因被指控性行为不当而遭到解雇后，将办公室搬到了基金经理和分析师所在的楼层。

在《相信我》一书中，另一篇由律师莫尼卡·拉米雷斯（Mónica Ramírez）写的文章《采取最直接的措施解决性骚扰问题》（“Taking the Employer High Road to Address Sexual Harassment”），阐述了在现有法律不完善的情况下，酒店等高风险行业的公司如何才能更好地保护弱势员工免受性骚扰。例如，加州餐厅 Homeroom 开发了一种颜色编码警告系统让服务员可以在不激怒客户或失去小费的情况下，对经理的不当行为进行警告。

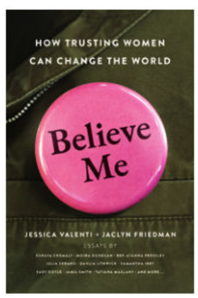
奈飞（Netflix）的包容性总监米歇尔·金（Michelle King) 在《弥补》（The Fix）一书中强调，雇主有责任为女性创造安全的工作场所，不仅保护她们免受性骚扰，还保护她们免受其他形式的歧视和晋

升威胁。她写道：“我们接受女性在工作中的不平等现象，然后让女性负责解决这一问题。” 她指出女性面临的许多其他障碍，由此做出结论：女性并不是问题所在，陈旧的组织才是。

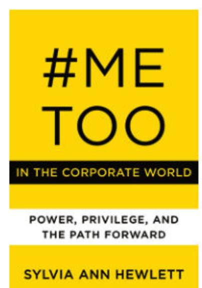
像金一样，我认为是时候停止试图“修正”女性（或任何其他被边缘化的群体）了，我们应开始倾听她们的心声。当她们报告遭到性骚扰时，我们开始相信她们了——但是当她们说自己因为自信和果敢、坚持更高标准或者相对于白人男性同行，自己的收入偏低而遭到惩罚时，我们还会相信她们吗？在《她说》中，坎托尔和托希断言，“#MeToo是我们这个时代社会变革的一个例子，但它也是对时代的考验。”相信女性是迈有意义变革的第一步，这并不意味着对她们的话言听计从——而是认真对待她们的话。



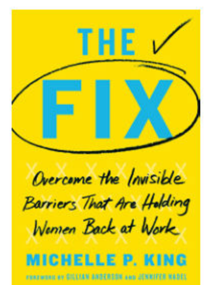
《她说》
乔迪·坎托尔
梅根·托希
企鹅出版社
2019 年



《相信我》
杰西卡·瓦伦蒂
贾克琳·弗里德曼
Seal 出版社
2020 年

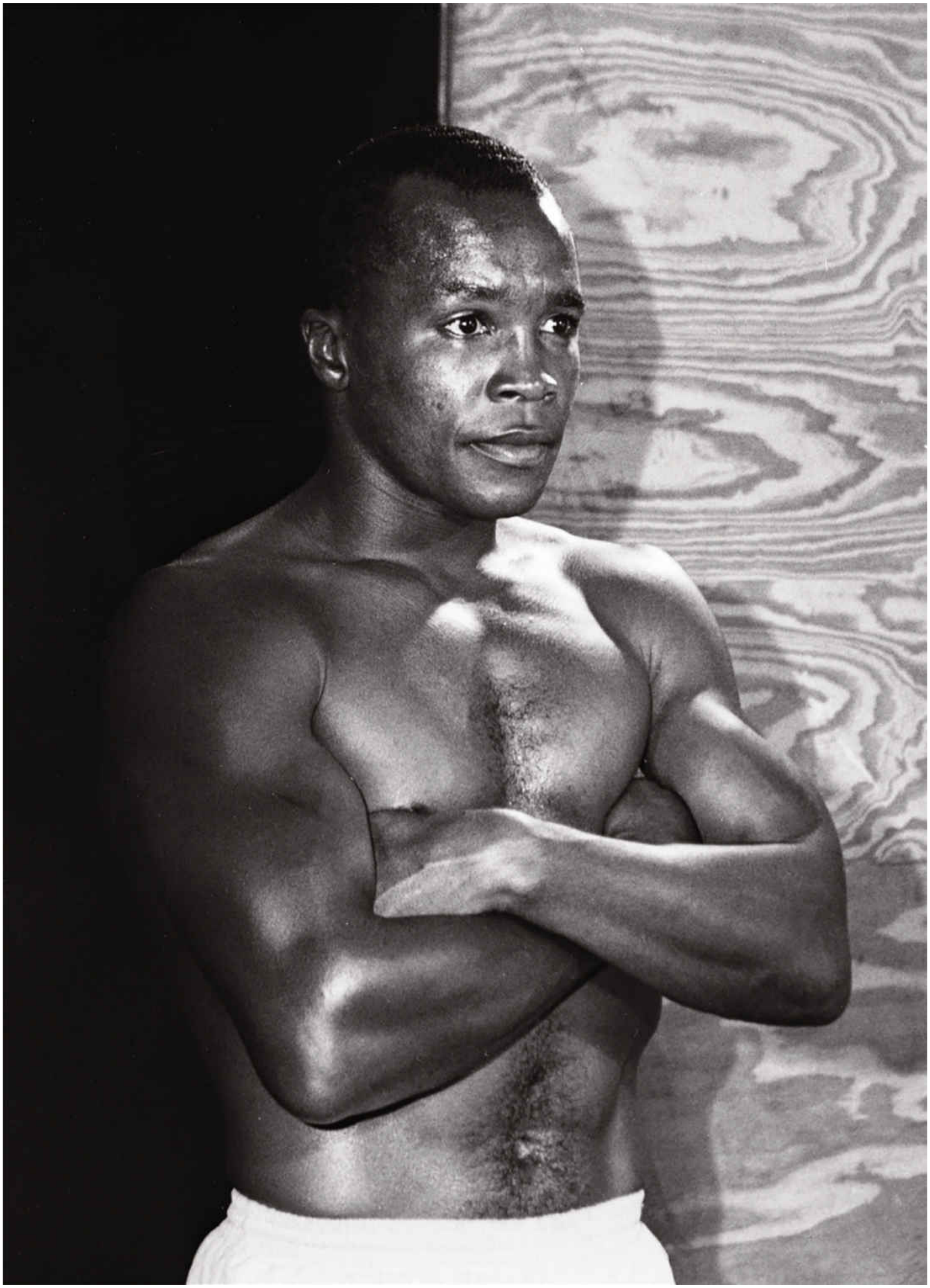


《企业界的 #MeToo》
西尔维亚·休利特
哈珀商业出版社
2020 年



《弥补》
米歇尔·金
Atria 图书
2020 年

尼克尔·托里斯是《哈佛商业评论》英文版资深编辑。



LIFE’S WORK

拳坛名宿伦纳德：
拳击是一项需要大家真正尊重的运动

丹尼尔·麦金（Daniel McGinn）| 访
马冰仑 | 译 刘筱薇 | 校 腾跃 | 编辑

在20年职业拳击生涯中，**舒格·伦纳德（Sugar Ray Leonard）**赢得了五个重量级世界冠军，是最早挣到超过一亿美元的拳王，继穆罕默德·阿里（Muhammad Ali）退役后再次燃起了粉丝对拳击的热爱。如今，伦纳德呼吁为流媒体体育服务 DAZN 做赛前解说，并为儿童糖尿病研究筹集资金。

HBR: 你在一个充满暴力的环境长大，在家目睹了很多冲突。这对拳手的成长有什么影响?

伦纳德: 拳击是一项穷人运动，也是一项需要大家真正尊重的运动。大多数人看到拳击或任何其他接触性运动时，会说"哇，我做不到"。因为他们不具备一种内在驱动力，而拳手因为这种内在驱动力才能挺过训练的苦痛。拳手需要激发自己这种驱动力，这是拳手和其他人的区别所在。

你怎样做到跳过依赖赞助商组织拳赛的传统做法，而去打那些能给你带来更大收入的比赛?

我见过很多传奇拳手在收入分配上被占便宜的例子。尤其是在职业生涯后期，他们已没有什么战绩可言。获得奥运金牌后，我成了马里兰大学的一名学生。我并不想成为一名职业拳手。后来我父亲因糖

尿病住院，为了挣钱付医药费我成了一名职业拳手。别人引荐我结识了一位律师，他重新规划了我的职业路线，让我能够掌控自己的生活和财产。我们的做法在当时是前所未有的。

作为明星代言人，你取得成功的动力是什么?

我想应该是个人魅力。其他拳手说我是“白领”，因为我在赛场外经常参与代言等社会活动。我其实很困扰。我从未和别人谈过这些，但奇怪的是参与社会活动让我成为一名更好的拳手。这与保持镇定、不受别人影响的能力有关。

你曾多次退役，为什么如此反复?

我经常说我是退役之王。我第一次退役是在 26岁，那时我名利双收，外人说我应该非常幸福。那次退役完全是因为有钱。我重回赛场是为了和别人打比赛，尤其是想和充满传奇色彩的马文·哈格勒（Marvin Hagle） 打一场比赛。我那时有个坏朋友：可卡因。作为一个酒鬼和瘾君子，拳场给我安全感，因为我可以掌控那里的一切。

对于那些从未看过你比赛的人来说，哪场比赛最值得一看?

我在1981年与汤米·赫恩斯（Tommy Hearns）的比赛。那场比赛体现了我在与史上最伟大的拳击手之一对抗时所具有的决心、毅力和勇气。在奋战12轮之后我输掉了比赛，我在心态、精神、心理上做了很长时间的恢复才走出来。

复出之后你又打到了40岁，你后悔吗?

我为输掉的比赛感到后悔： 与赫克托·卡马乔（Héctor Camacho）和特里·诺瑞斯（Terry Norris）的比赛，以及与汤米·赫恩斯的第二场比

赛（虽然结果是平局，但我认为还是他赢了）。回头看我确实有些遗憾，但如果我没有经历过这些就不会成就今天的我。尤其是现在我退役了，在63岁时我会说，“哇，这一切太刺激了。”但是走过这一路，你需要冒很多险。

更多好书分享关注公众号：sanqiujun

SPOTLIGHT

The Loyalty Economy

Managing for customer value | page 073



THE COMPLETE SPOTLIGHT

PACKAGE

IS AVAILABLE IN

A SINGLE REPRINT.

HBR Reprint R2001B

Are You Undervaluing Your Customers?

Rob Markey | page 074



Leaders recognize that they should manage their businesses to maximize the value of the customer base. But too often, earnings pressures result in cost-cutting measures that hurt customers.

Loyalty-leading companies operate differently. They create systems for measuring customer value and invest in the necessary enabling technology; they use design thinking methods to build customer loyalty; they organize the business around customer needs; and they engage the organization and stakeholders—employees, board members, investors—in the transformation.

And they report on their results in formats that allow investors and other stakeholders to make informed judgments.

How to Value a Company by Analyzing Its Customers

Daniel McCarthy and Peter Fader | page 083



Customer-based company valuation, or CBCV, is a method that uses customer metrics to assess a firm’s underlying value.

The premise behind CBCV is simple. Most financial-valuation methods require quarterly financial projections, most notably of revenue. Recognizing that every dollar of revenue comes from a customer who makes a purchase, CBCV exploits basic accounting principles to make revenue projections from the bottom up instead of from the top down.

This article details how managers and investors can utilize models of customer acquisition, attrition, and spending to gain new insights into the value of a firm.

“ Over Time, the Market Will Demand This Information”

A conversation with Vanguard chairman emeritus Jack Brennan | page 088



Vanguard, the mutual fund company known for its low-cost index funds, frequently shows up on lists of organizations with the most-loyal customers—and that’s no accident. During his tenure as CEO, from 1996 to 2008, Jack Brennan emphasized what he calls the virtuous circle of attracting loyal clients who stick around and create new ones through word of mouth. Now Vanguard’s chairman emeritus, he is a leading voice on corporate disclosure issues. Brennan spoke with HBR about why companies should want to tell investors more about their customers—and how soon they may be required to.

哈佛商业评论 2020年1月版

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管：中国证券市场研究设计中心

主办：中国证券市场研究设计中心

联合出品人 Co-Publisers

刘霄 Liu Xiao 何刚 He Gang

执行出品人 Executive Publiser

齐馨 Qi Xin

主编 Editor

何刚 He Gang

副主编 Executive Editors

齐馨 Qi Xin 钮键军 Niu Jianjun

助理主编 Assistant Editor

李全伟 Li Quanwei

编辑总监 Editorial Director
李源 Li Yuan

高级编辑 Senior Editors
时青靖 Shi Qingjing 腾跃 Teng Yue
高级编译 Senior Articles Editors
刘铮筝 Liu Zhengzheng 刘筱薇 Liu Xiaowei
高级撰稿 Senior Writer
廖琦菁 Liao Qijing
撰稿 Writer
齐菁 Qi Jing
编译 Articles Editor
王晨 Wang Chen

新媒体中心总经理 General Manager of New Media Center
麻震敏 Ma Zhenmin
新媒体中心总监 Director of New Media Center
金洛佳 Jin Luojia
高级新媒体编辑 Senior Digital Editors
齐心 Qi Xin 林菘 Lin Song
新媒体编辑 Digital Editors
周强 Zhou Qiang 张梓豪 Zhang Zihao

高级创意编辑 Senior Creative Designer
崔晓晋 Cui Xiaojin
特约设计师 Freelance Designer
瞿中华 Qu Zhonghua
流程编辑 Flow Editor
苏然 Su Ran

人事行政总监 HR Administration Director
郝晶 Hao Jing

总经理 General Manager

刘霄 Liu Xiao

执行副总经理兼商业合作总监 Executive Vp & Director of Business Cooperation

李一品 Yolanda Li

执行副总经理兼品牌总监 Executive VP & Branding Director

赵阁宁 Zhao Gening

执行副总经理兼整合营销总监 Executive Vp & Integrated Marketing Director

崔毅 Cui Yi

发行总监 Distribution Director

高云竹 Gao Yunzhu

华东区市场部总经理 General Marketing Manager in East China

杨志清 Yang Zhiqing

副总监 Deputy Director

陈萌萌 Chen Mengmeng

华东区商业合作部副总监 Deputy director of business cooperation department of east China

刘浩宁 Liu Haoning

市场总监 Marketing Director

王欢 Wang Huan

副总监 Deputy Directors

叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun

商业合作策划经理 Business Cooperative Planning Manager

汪自凡 Michelle Wang

高级品牌经理 Senior Branding Managers

杨逸雯 Yang Yiwen 崔哲 Cui Zhe

新媒体产品总监 Managing Product Director

于慧媛 Yu Huiyuan 魏永 Wei Yong

开发工程师 Development Engineers

程磊 Cheng Lei 付常乐 Fu Changle 沙金鑫 Sha Jinxin
产品经理 Product Manager
初飞 Chu Fei
设计师 Designers
程爽 Cheng Shuang

财讯传媒集团出品
PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明：
本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review, HBR*）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。
Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387
客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号
ISSN1671-4725
CN11-4568/F

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657511
发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
商业合作部联系电话：00-86-10-85657157
电子信箱：hbrchinese@caijing.com.cn

版权信息

数据创造竞争优势（《哈佛商业评论》2020年第1期）

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2020

非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFD-N00020050-20200116

制作：贺立川

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司

浙江 杭州 体育场路347号

互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号

电子邮箱：cb@bookdna.cn

网　　址：www.bookdna.cn

BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。

如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2020

No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.

cb@bookdna.cn

www.bookdna.cn

The End

BookDNA
浙江出版联合集团旗下电子书出版机构
http://www.bookdna.cn

新浪微博：@BookDNA本唐在线出版
微信公众号：本唐在线出版

如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步
To be an author, just one click.

BookDNA.cn

Harvard Business Review

哈佛商业评论

112. 运营
驾驭复杂性

094. 组织文化
企业文化新分析法

146. 自管理
人在职场：你好焦虑？
焦虑，你好！

财经

HBR独家中文授权
2020年2月出版

加速消除性别差异，
需在公共话语权，
要职晋升及家庭责任方面
寻求更大公平。

P.061

女性、权力及影响力

WOMEN, POWER, AND INFLUENCE



9 771671 472069 2
人民币50元 港币80元

哈佛商业评论

2020年第2期：女性、权力及影响力

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review
哈佛商业评论

112. 运营
驾驭复杂性

094. 组织文化
企业文化新分析法

146. 自管理
人在职场：你好焦虑？
焦虑，你好！

财经

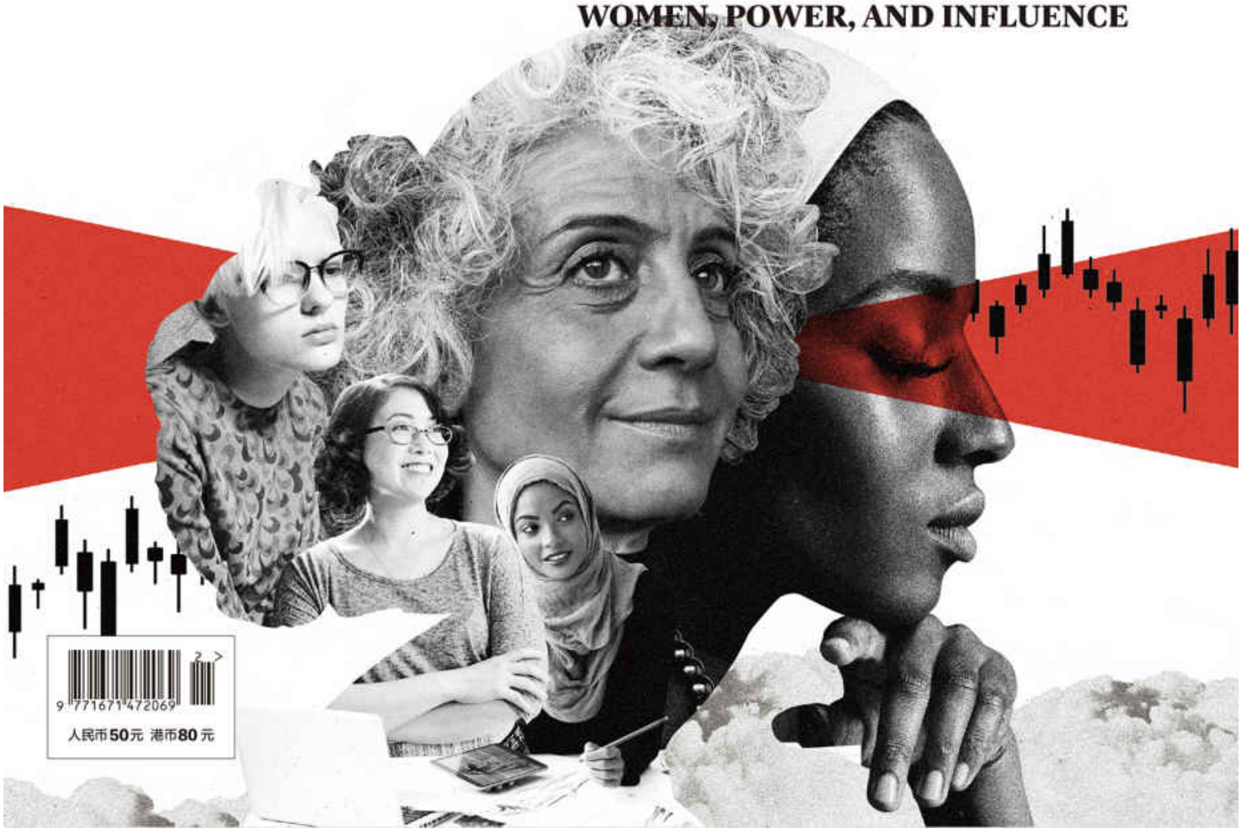
HBR独家中文授权
2020年2月出版

加速消除性别差异，
需在公共话语权，
要职晋升及家庭责任方面
寻求更大公平。

P.061

女性、权力及影响力

WOMEN, POWER, AND INFLUENCE



9 771671 472069 02
人民币50元 港币80元

Harvard Business Review
哈佛商业评论

2020年第2期

致读者

让更多女性成为领导者

hbrchina.org

战胜大衰退

博　客

企业专家的知识转移计划

冥想对领导力的助益

预防工作倦怠攻略

如何管理工作时间

众　说

如何不被恶评击垮

三步帮助员工释放全部潜能

抢鲜读

打造重视测试的文化

前　沿

性别　初创企业董事会女性何其少

风险管理　**AI透明度悖论**

产品研发　众包因何无效

特别报道

华润雪花啤酒CEO侯孝海：攻守兼备，深耕高端

实战复盘

CHEWY.COM创始人：实现企业规模化的融资窍门

专　栏

去全球化的长期风险

双十一生态系统的启示

人才管理的数字化战略

以协作应对危机

特别报道

智能革命来袭，巨头跨越AI商业化“奇点”

聚光灯

女性、权利及影响力

两性平等，伸手可及

六张图表读懂性别差异

每位员工都应获得带薪育儿假

风投如何帮助更多女性前进

终结骚扰文化

消除两性贫富差距

让更多女性参选并当选

特　写

企业文化新分析法

打破创新障碍

驾驭复杂性

正确决断

重新认知行业：数字化时代的生态空间

洞　见

领导力4.0：精心设计的信任

经　验

自管理　人在职场：你好焦虑？焦虑，你好！

案例研究　是否该彻底变革？

——专家意见一

——专家意见二

——专家意见三

跨界人生

“水门事件”报道人本·布拉德利(Ben Bradlee)：稿件就是你的产品

英文摘要

版权页

致读者 TO THE READERS

让更多女性成为领导者



提到平权运动，大家一定会想到LGBTQ人群权益在这些年取得的突飞猛进的结果。其中一个关键原因是许多身处要职的LGBTQ人士——从公司高管到国家领袖都站出来为平权发声。

这也解释了为什么，本期聚光灯栏目关于女性平权的这组报道的标题为《女性、权力及影响力》。在世界上许多国家，女性在重要岗位上的占比过低，都已成为造成两性差距的重要原因，而这又进一步加大了两性差距的结果。梅琳达·盖茨（Melinda Gates），比尔与梅琳达基金会的联合主席在聚光灯主文中提出："我认为，我们的目标应当

是提升女性的权力以及女性在社会中的影响力。依我之见，权力和影响力即是把握决策、控制资源、构建未来展望的能力。”在梅琳达看来，要想加速解决两性平权问题，最好的办法就是让更多女性更快地进入领导岗位。

我们都知道，女性在职场晋升中遇到的最重要、最普遍的障碍之一是育儿责任不平等。鼓励男性参与育儿工作，分担育儿责任是消除这种不平等的重要手段。本期聚光灯的第三篇文章就是一篇呼吁美国制定强制带薪家庭假的访谈。除了育儿责任不平等之外，女性遇到的第二个职场晋升杀手就是性骚扰。根据美国平等就业机会委员会（Equal Employment Opportunity Commission）的数据，美国有多达85%的女性表示在工作中遭受过性骚扰。在工作中遭受性骚扰的女性换工作的比例高出六倍，若她们为自己发声，则可能遭到经济方面的报复，如降薪、裁员等。珍妮弗·克莱因（Jennifer Klein），TIME沼UP首席战略及政策负责人在《终结骚扰文化》一文中指出：要想改变这个现象，需要在法律建设和文化影响两个方面做出努力。

除此之外，本组聚光灯还邀请投资人丽贝卡·卡登（Rebecca Kaden），大通消费者银行CEO塔桑达·达克特（Thasunda Brown Duckett），以及众议员埃莉斯·斯蒂芬尼克（Elise Stefanik）就如何协助女性投资者和创业者获得成功、如何通过财务健康赋予女性权力，以及如何帮助更多女性参选并当选分享了宝贵经验和策略。

《哈佛商业评论》中文版编辑部 hbrchina.org



战胜大衰退

应对衰退是变革管理中的高压区域。公司必须保持灵活，并做好调整准备，才能成功渡过衰退期。

HBR.org副主编 沃尔特·弗里克 |文

为衰退做准备

经济衰退时奖金何去何从

丹尼拉·贝尔斯多佛、文森·德桑 | 文

应对经济衰退是节支还是投资

伊安妮丝·伊安诺 | 文

《哈佛商业评论》中文网精彩内容推荐

公司信任危机

Facebook、波音和其他太多公司都正在失去公众的信任。它们还能重获信任吗?

对话TCL创始人、董事长李东生“推行国际化要先把自身根基打扎实”

TCL是中国企业国际化先行者，在最近3年里已经从传统家电制造企业快速地向高科技智能产品企业转型，更多地在中高端产品技术创新方面取得突破。

破解协同困局

许多组织努力推进和维持协同合作，但效果都不尽如人意。要实现合作，需要培养六项特定技能。

随时关注

读者反馈、纠错、互动交流，请联系：010-85657511、hbrchina@hbrchina.org，或通过 @哈佛商业评论 微博账号或微信账号反馈。

扫描二维码
关注官方微博账号

扫描二维码
关注官方微信账号

扫描以下二维码，
下载《哈佛商业评论》
中文版APP

企业专家的知识转移计划

多萝西·伦纳德（Dorothy Leonard）
詹姆斯·马丁（James Martin）| 文
时青靖 | 编辑

所有企业都有主题专家，他们掌握的知识对其业务至关重要。作为一名领导者，你如何保证不仅为后代保留那些诀窍，而且还要成倍扩大其影响？通过我们称之为知识级联的东西：专家的“深层智慧”以一种将专家负担降至最低程度的方式向多个学习者传授并通过他们传播。

每个级联的功能就像是一幅电话树状图，从某位主题专家(SME)开始，通过不断扩展的、变成老师的学习者层传播。它不依赖专家来“推”出知识，而是谋求让学习者“拉”出知识，然后将其传播给能够受益的其他人。专家节省了时间，学习者则更好地内化了教学内容。

在我们与不同行业不同规模企业的合作中，我们观察到“次级专家”（最初专家的首批学员）创造知识级联的至少四种独特方式。

接力传递。在这种模式下，次级专家根据从专家那里学到的知识，直接对他人讲授或指导。比如，在我们所知的一家电子企业，某位次级专家正在为操作员和质量技术员开设诊断与解决生产问题的培训班。在通用航空(GE Aviation)，某位次级专家接手了一门有关红外技术的内部课程，而且按首席咨询工程师罗布·韦斯格伯(Rob Weisgerber)的说法，正在“提供行业级的培训”。

提出挑战。这包括次级专家根据专家的经验构建一个场景、案例或问题集，引导一组学习者进入发现的过程。个人或小组面对的是问题本身，而非将专家解决一个常见但又有难度的问题的方案呈现给他们。只有在学习者对可能的解决方案进行了讨论、从而在心理上对背景环境和问题复杂化因素进行了接触和探究之后，专家的意见才会展示出来。记忆力和认知方面的研究表明，这样的挑战会导致更好的记忆力。案例本身可以以文本、视频或照片的形式发布，以供重复使用。在Shepley Bulfinch建筑公司，一名高级医疗保健规划师被录制进视频，他在视频中展示着医院准备要装修的现有空间（比如手术室或患者更衣室）的照片，并直截了当地询问人们在看那些影像时都看到了什么。经过一阵讨论之后，视频给出了专家对那些相同照片的观察结果。

建立"萤火会"。这是由经验不足的人或者由专家及其他人一道参加的会议，次级专家在会上讲述课程，然后讨论并进行扩展，产生新的知识。在Shepley Bulfinch公司医疗保健部的操作中，有30多人在进行设施改造培训时是这么做的。他们分成几个小组，查看现有设施的照片，竞相列举出他们看到的问题，然后互相分享。

转化。此种手法的要点是创建一种可以捕获专家知识的人工制品，以便将其传承下去。这包括诱引出尚未表达或记录的隐性诀窍，并将其转换成可供分享的显性形式，比如指南、检查清单、经验法则或维基百科词条。在Dewberry工程公司，一名次级专家创建了一个维基词条，内容涉及他所经历的知识转移过程以及他从自己的专家那里获得的专业技术知识，使他成功地对水基础设施项目中大口径管道的更换进行了设计。传讯总监莫莉·约翰逊(Molly Johnson)也制作了供内

部使用的专家访谈播客，其中一组节目展示了某位专家在与客户和承包商进行成功谈判时所具有的深层智慧。

知识级联对个人和企业的好处不仅来自散播的知识内容，也来自学到的做事方法。比如，下游学习者看到了使用照片质疑见解的价值，并使用那种技巧培训他人。次级专家成为了采访专家的能手，以引出知识。Shepley Bulfinch公司的首席信息官(CIO)詹姆斯·马丁(James Martin)坚持认为，任何涉及深层智慧分享的互动都会导致可供未来之用的某种产出，要么通过上述四种技巧之一，要么通过学习者能够发现的其他技巧来实现。由于次级专家本身也是学习者，他们非常适合将专业知识打包成经验缺乏之人容易理解的形式。

诚然，从一个人传给另一个人的知识在传播的过程中会发生改变。然而，你可以通过两种方式来防止最恶劣或最危险的扭曲。首先，内容必须在经过专家审核之后，未曾记录的诀窍才能被视为福音，并在培训中接力传递，或者被转化为维基百科、知识宝典或检查清单，抑或成为任何挑战或萤火会的话题。其次，由于知识级联是结构性的、可见且透明的，因此它比非正式的、不受监控的、有机的信息流更值得信赖。作为正式知识转移计划的一部分而建立起来的级联中，次级专家教育他人的职责可以通过向管理层提交进展报告的方式得到确认和评估，该报告会对级联内的目标学习者、使用的技巧以及进展加以详细说明。

多萝西·伦纳德是哈佛商学院威廉·阿伯内西工商管理学荣誉教授，Leonard-Barton Group咨询公司的首席咨询师，该公司举办了这一话题及其他相关话题的研讨会。她著有或与人合著有四部哈佛商业评论出版社出版的书籍，其中包括《关键知识转移》(Critical Knowledge Transfer)（2015年）。**詹姆斯·马丁**是Shepley Bulfinch建筑公司的副总裁兼首席信息官。

博客 @HBR

冥想对领导力的助益

马赛厄斯·比尔克（Matthias Birk）| 文
时青靖 | 编辑



阻碍许多领导者获得成功——因而阻碍他们企业成功——的因素之一就是他们的自我意识。领导力专家吉姆·科林斯(Jim Collins)在其关于企业经久不衰的原因研究中发现，在2/3的对比案例中，正是“一种巨大的自我意识的存在才导致了企业的倒闭或长期平庸”。幸运的是，正念可以起到帮助作用。事实上，在我向数百名高管讲授冥想的工作中，我已经看到，对领导者最有价值——而且在很大程度上不为人所知——的好处之一就是能够超越他们的自我。

我们自我意识的防御倾向付出了巨大的代价。当自我意识受到威胁时，我们过久地坚持过去的决定，我们对来自团队或客户的反馈作出防御性的回应或者“辩解开脱”，而且我们在需要理性的时候变得情绪化。世界上最大对冲基金的创始人瑞·达利欧(Ray Dalio)在他的著作《原则：生活与工作》(Principles: Life and Work)中提到了“自我意识障碍”，他对其的定义是“令你难以接受自己错误和弱点的潜意识防御机制”。他还认为冥想是他唯一最重要的成功之源。

那是因为正念冥想是自我意识的解药。它可以创造哈佛神经科学研究人员所描述的“自我超越”体验，冥想者在这种体验中开始注意到，不存在独立于他人的稳定自我，相反，他们是整体中的一部分。这听起来可能有点“荒诞不经”，可是这些体验对领导者有重大好处：它们使领导者看待事物更加客观，并构建更深层的关系。

看待事物更加客观

我们的自我意识希望我们正确，它把失败视为一种威胁。随着冥想练习的进行，就在我们对自我的依恋慢慢减少之时，我们认为事事都是针对自己的倾向也逐渐消失。

以领英(LinkedIn)前客户运营副总裁、现领导该公司正念计划的斯科特·舒特(Scott Shute)为例。他向我解释道，一整天他“在发现自己急于做决定或对批评持防范之心时，就会应用正念练习。我会深呼吸并沉思几分钟，以前令人丧气的东西变得近乎妙趣横生。我能够注意细节，而且可能看到以前未曾见过的东西”。

身为一家大型零售商总裁的杰夫(Jeff)在我主办的一次领导力研讨会冥想环节期间，也经历了类似的事情。他在冥想环节开始前收到了新任CEO发来的电子邮件。他向我表示：“我思绪万千，失意沮丧，感到冤枉。冥想之后，我重读了一遍那封电子邮件。我心平气和，而且必须微笑。我此前完全把自己当成了那封邮件的中心，认为他的批评是针对我的。后来，我才看到了真相——不过是需要完成的几件具体事情而已。”哪怕是短短的一次冥想就减少了自我意识对他的控制，让他在未感受到威胁的情况下读电子邮件并采取适当行动。

构建更深层的关系

这些体验也会从根本上改变领导者的人际关系，使他们能够以更深的同理心和人脉来领导。领英全球经销主管迈克·罗莫夫(Mike Romoff)向我解释，练习冥想几个月之后，他“逐渐意识到所有人都是相互关联的，以独立个体的身份对他人产生敌对情绪的整个想法不再有任何意义”。

当他发现自己的部门陷入与另一部门的激烈竞争时，他决定帮助自己的对手，而不是加剧紧张关系：“项目向前推进，部门之间的矛盾消散了，我们取得了巨大进展。这对我自己的职业生涯大有裨益，我还得到了合作者和问题解决者的名声。”

冥想还能够帮助我们与我们认为“难处”的同事打交道，让我们可以对我们大脑臆造的、阻碍我们采取有效行动的恐惧式叙述提出质疑。就以一家大型媒体企业的高管玛丽萨(Marisa)为例，她练习冥想已有好几个年头。多年来，她在与一位难以相处的同事打交道时，从不公开谈及他的行为。练习冥想一段时间之后，她意识到那个“忧心忡忡的自我消失了”，她不再害怕与他对峙。她表示，就在她仅仅陈述一下事实的时候，她感觉“好像整个宇宙都在通过我说话”。她能够清楚地看到并传达事实，不像以前那样心存担忧或情感依恋。令她大为意外的是，那名同事愿意听她所言，并同意终止自己的行为。

练习冥想，以体验自我超越

正念冥想并非体验自我超越的唯一方式——我们在慢跑、烹饪、演奏乐器，或者从事某项让我们全身心投入的其他活动时，我们的自

我迷恋也会渐渐消失——但它是更直接的方式。以下是你为自己创造那种体验的方法。

养成一套专注于静心的练习手法。正念冥想最简单的形式之一就是找一个安静的地方，舒适地坐在椅子或垫子上，把定时器的时间设定在5到25分钟之间，然后单纯地开始留意你呼吸时的吸气与呼气。你可以数数呼吸的次数，从吸气开始数1，然后呼气的时候数2，一直向上数到10，之后再回到1。无论你使用哪种方法，你都可能会注意到流经我们大脑的想法几乎绵绵不绝（一天大约有70000个想法）。让大脑脱离这些想法并体验一种开敞的感觉。

经常练习——每天。虽然自我超越的体验可以在短时训练之后出现，但是保持稳定的状态需要经常练习。就像偶尔去健身房可能感觉很好，但却不能帮助你锻炼肌肉，不规律的冥想练习不足以持续体验自我超越。我与之合作的多数高管每天练习冥想至少20分钟。对于多数人而言，早晨早起，以冥想开启一天是保证他们“进入状态”的最简单办法。

寻找可以延长安静的时间。多数高管注意到，他们冥想的时间越长，他们大脑就越能安静下来，各种想法最终消散一空。由于正是我们的想法创造了自我意识，当它们消散之际，我们的自我意识也有机会逐渐消失。在一个我们不断（通过电子邮件、新闻、社交媒体等）接触到新刺激的世界里，你需要认真考虑寻找安静时间的事。你可以在经验丰富的冥想老师带领下进行一次长时间的“静修”，或者在一天中划出不接收新信息的时间。

把自我超越的见解应用到一整天的问题上。在工作日全天时间里，利用你从这些练习中所得的收获来放松自我意识的控制。你可以在进入会议或打开电子邮件之前有意识地做几次深呼吸，让大脑平静

下来。你也可以即时练习。比如，你坐在会场或回复电子邮件的时候，把注意力集中在你的呼吸上，只需留意你的大脑是否开始对事情产生不悦。做几次吸气和呼气可以帮助减轻自我意识对你的控制。

差不多十年前，我有幸能够从麦肯锡(McKinsey)咨询师的繁忙生活中休假，进行一次为期三个月的静修。在一次与冥想老师的每周谈话中，她表示：“记住，你不存在。”这话当时对我来说没有意义，我花了好一阵时间才意识到，自我超越是无法用心领悟的，它需要练习。

马赛厄斯·比尔克练习冥想已二十余年，在哥伦比亚商学院、纽约大学以及高盛、麦肯锡等企业为数百名高管讲授冥想和领导力。

预防工作倦怠攻略

珍妮弗·莫斯（Jennifer Moss）｜文
时青靖｜编辑



我们倾向于把工作倦怠看成是个人问题，可以通过“学会说不”、更多的瑜伽、更好的呼吸技巧、锻炼韧性——自助列表可以继续下去——来解决。可是越来越多的证据显示，将个人的权宜之计应用于史诗般的、快速演变的职场现象可能是在损害而非助力这场战斗。随着“工作倦怠”现在得到世界卫生组织(WHO)的正式承认，管理它的责任已经从个人转移到企业。领导们请注意：现在是轮到你制定工作倦怠预防策略的时候了。

未进行归类的分类

“工作倦怠”一词起源于20世纪70年代，在过去的50年里，医学界对于如何定义它一直存在争议。就在争论日益激烈之时，世界卫生组织最近的声明与其说是在澄清，还不如说引起了更多的混乱。2019年5月份，世界卫生组织将工作倦怠列入了它的《国际疾病分类》［International Classification of Diseases (ICD-11)］，公众即刻认为工作倦怠现在会被视为一种医学疾病。世界卫生组织然后发布了一条紧

急澄清声明，称“工作倦怠是作为一种职业现象列入《国际疾病分类》第11版修订版的，而不是一种医学疾病……人们接触卫生服务但又不被列为疾病或健康状况的原因。”

尽管世界卫生组织目前正在制定指导方针，以帮助企业拟定预防策略，但是多数企业依然不知道如何应对工作倦怠。既然它没有被明确归类为医学疾病，这种情形就不太牵涉到雇主的责任，而更多是关系到对员工健康的影响以及巨大的相关费用。

情感及经济损失

斯坦福大学的研究人员在调查职场压力如何影响美国的医疗费用和死亡率时发现，这种压力导致了近1900亿美元的支出——大约占全国医疗保健支出费用的8%——以及每年近12万人的死亡。在世界范围内，6.15亿人患有抑郁症和焦虑症，而且根据世界卫生组织最近的一项研究，这预计每年给全球劳动力造成了1万亿美元的生产力损失。医生和护士等由激情所驱使以及护理性质的岗位是最容易工作倦怠的，结果可能就意味着生死选择；护理人员的自杀率明显高于普通大众——男性高出40%，女性高出130%。

如果那些统计数据不够可怕，那就看看这样的事实：根据美国心理学会(American Psychological Association ，简称APA)的数据，没有员工健康保障体系的企业离职率更高，生产率更低，医疗保健成本更高。在压力大的企业，医疗保健支出比其他企业高出50%。职场压力给美国经济造成的损失估计超过5000亿美元，每年有5500万个工作日因工作压力而损失。美国心理学会的另一项研究声称，工作倦怠的员

工积极寻找另外工作的可能性是普通员工的2.6倍，请病假的可能性高出63%，看急诊的可能性高出23%。

显然，这是一个实实在在的问题，感觉像是要让领导者解决的一项极其艰巨的任务，也许是因为这个概念似乎太过含糊或者难以应付的缘故。当专家们仍在努力定义工作倦怠时，我们如何才能要求我们的管理者切实预防它呢?

问题不在我，在你

按照最著名的工作倦怠研究专家、社会心理学家、加州大学伯克利分校心理学荣誉教授克里斯蒂娜·马斯拉奇(Christina Maslach)的说法，我们处理这个问题的角度有误。她是负责制定衡量工作倦怠黄金标准——与她同名的《马斯拉奇工作倦怠量表》(Maslach Burnout Inventory，简称MBI)——的三位人士之一，也是《职业生涯调查领域》(Areas of Worklife Survey)一书的合著者。马斯拉奇对世界卫生组织在IDC-11中的新分类表示担忧。“把工作倦怠归为一种疾病，世界卫生组织试图提供人出了问题而非企业出了问题的定义，”她解释道，“当我们仅盯着人看的时候，那就意味着‘嘿，我们得治疗那个人’‘你不能在此工作，因为你是问题之所在’‘我们必须清除那个人’。然后，这就成了那个人的问题，而不是雇用员工的企业的责任。”

在马斯拉奇看来，盖洛普(Gallup)对7500名全职员工的调查发现了工作倦怠的五大原因:

工作中的不公平待遇;

无法控制的工作量;

工作角色不明确；
管理者的沟通与支持不足；
不合理的时间压力。

上述列表清晰地表明，工作倦怠的根本原因并不真正在于个人，而且它们是可以避免的——只要领导层在更上游的地方启动它们的预防策略。

在我们的采访中，马斯拉奇让我想象一只煤矿里的金丝雀。它们是健康的鸟儿，进入矿洞的时候一路歌唱。可是，当它们满身煤灰、疾病缠身地出来、不再有歌声时，你能想象我们会问金丝雀干吗要让自己生病吗？不能，因为答案一目了然：是煤矿在致使鸟儿生病。

这一视觉景象让我震惊。虽然培养情商技能——比如乐观、感恩和希望——可以赋予人们成功所需的助推燃料，但如果员工正在应对工作倦怠，我们必须停下来，问问自己为什么。我们决不能建议说，如果他们早进行了更多的勇气训练，或者加入另一个瑜伽班，或者参加了一门正念课程，他们的工作倦怠本可以避免。我长久以来一直是领导力中同理心和乐观主义的支持者。我相信感恩技能训练可以让人获得更快乐、更高效的工作和生活体验。我赞同打造韧性的想法，以便在压力出现的时候更好地应对压力。可是这些技能并不是治愈工作倦怠的良方，也不是预防的疫苗。

那么，什么才是呢？

首先，身为领导扪心自问，是什么致使我的员工如此不健康？为何我们的工作环境缺少让他们事业兴旺的条件？我如何才能保证他们

每天在这里工作的安全？我们必须深入研究数据，问问我们的员工什么东西能让他们的工作变得更好。更普遍而言，我们需要更好地理解我们的企业中什么东西激发了员工的动机，什么东西导致他们失望沮丧。

激励-保健理论

弗雷德里克·赫茨伯格(Frederick Herzberg)以其双因素的激励-保健理论而闻名于世——实质上，为了保持工作满意度，激励我们的因素而非基本需求必须得到满足。赫茨伯格发现，满意与不满意，并非处于连续的统一体上此消彼长，而是相互独立的。这意味着管理者需要对两者一视同仁地认识和关注。

激励因素不同于保健因素。激励因素包括：富有挑战性的工作；对个人成就的认可；责任感；做有意义事情的机会；参与决策；对企业有重要性的感觉。另一方面，保健因素包括：工资；工作条件；企业政策与行政管理；监督；工作关系；地位与安全。

通常，企业拥有良好的保健时，员工不会意识到。可是糟糕的保健就可能造成重大的干扰。后者可以归结为看似无伤大雅的问题，比如，某天在休息室喝咖啡，而第二天不再喝咖啡了。人可以感知到。当我们日常工作生活中的这些预设特征消失或被消除时，工作倦怠就出现了。

马斯拉奇亲切地称这种感觉为“鹅卵石”。她把它们描述为工作中可以让你精疲力尽的细小、递增、恼人、令人痛苦的东西。在我的工作过程中，我切实看到这种情形。看看这样一个实例：我就职过的一所大学里的音乐系领导们决定把他们的整个年度修缮预算用于建造一

个隔音工作室。他们确信系里其他人会很兴奋。他们错了。实际上，教职员只希望花300美元购置新的乐谱架。现有的乐谱架已经歪歪斜斜或者破破烂烂，学生在练习的时候时常发现他们的乐谱掉在地上。工作室的剪彩活动死气沉沉，参与度低。一些教师甚至没有到场。领导层对于感激之情的缺乏表达了失望。两个群体都没有向对方表达自己的不满，在接下来一年的过程中，愤怒的种子发芽了。非终身职位的高水平教师另谋高就去了，系里损失了人才。如果教职员在预算如何分配的问题上得到了发言权，只需300美元就可以让这个团队依然完好无损。

马斯拉奇和我分享了一个故事：一位CEO决定在他的办公楼楼顶建一个排球场。员工们抬头一看就可以看到人们使用它的时间多么少。这会让他们变得愤世嫉俗，因为那笔钱可以用在许多其他的事情上。“他们会想，要是我有部分预算资金多好啊，我可以处理[在此填入需要解决的问题]。”

如果领导者更善于询问员工的需求，他们就可以为自己省去大量的员工压力及随之而来的工作倦怠。

提出更好的问题

在对工作倦怠预防策略进行投资时，最好将行动的范围收窄，进行小规模的微型试点。这样做意味着更低的预算和更小的风险。我建议从一两个部门或团队入手，问一个简单的问题：如果我们有如此多的预算，而且可以将其花在我们部门X多个项目上，最优先考虑的会是什么？让团队进行不记名投票，然后与每个人分享数据。讨论被优先考虑的项目是什么，为何要优先考虑，并开始按名单顺序依次讨

论。员工可能并没有解决问题的完美高招，但是他们可以非常肯定地告诉我们什么东西不可行——这通常才是最为宝贵的数据。

更大的试点可以从一些关键却又简单的手段着手。比如，对一些年度活动进行公投。问你的员工喜欢假日晚会还是年度野餐？他们会保留什么？他们会改变什么？或者他们宁愿用这笔钱做点别的什么？数字工具和简单调查很容易利用和布置——特别是在你问简单问题的时候。让这种手段成功的关键部分是如何利用数据。在进行这样的操作之前——或者就此事进行任何员工调查之前——必须对信息进行处理。如果你问了诸多问题，却懒得听取回答，人们就开始变得小心翼翼，不再如实回答，或者根本不回答。

如果以数字方式发送问题让人感觉不对劲，那就以四下走走开始。一些最好的数据收集来自MBWA领导风格——走动式管理(management by wandering around)。马斯拉奇表示，她亲眼看见了医院CEO们在楼层里走来走去，这才意识到为何员工不断申请一台新打印机。他们看到，由于现有的那台打印机总是出故障，而且从来没有维修过，所以它很少有纸。因此当有人想为患者打印东西的时候，他们被迫跑过楼道找人帮忙或者找一台能用的打印机。在亲眼看见需求之后，领导层就很难忽视需求了。

企业，就现在，有机会解决这类问题了。工作倦怠是可以预防的。它要求良好的企业保健、更好的数据、提出更及时和相关的问题、更明智（更微观）的预算，并且保证将健康服务纳为你健康策略的一部分。不过，论及员工的工作倦怠，要记住——这取决于你们这些领导者，而不是他们。

珍妮弗·莫斯是职场专家、国际公共演说家及获奖作家。她是畅销及获奖作品《释放工作中的快乐》(Unlocking Happiness at Work)的作者。她还是联合国全球幸福理事会的委员。

如何管理工作时间

伊丽莎白·桑德斯（Elizabeth Grace Saunders）丨文
时青靖丨编辑



你在下午晚些时候参加的原定一小时的会议已过了75分钟，还看不到明确的结束时间。你知道你还有一封有时间要求的电子邮件要发送，而现在你将不得不选择要么晚点离开，要么晚饭后拿出笔记本电脑。从外表上看，你彬彬有礼，参加讨论，若有所思地回应正在主持会议的同事。可是在内心，你心烦意乱。这个人已大步跨越了你的时间界限。

这样的情形会令人丧气。同事对你时间提出的意外要求可能会妨碍你完成一项重要任务，让你很晚才下班，甚至扰乱你在家时的家庭时光。你在这种情况下能够有何作为来设定和表达界限，这样你在未来就不会感觉自己的时间未受到尊重？

作为一名时间管理指导师，我见过人们成功地与同事设定界限的各种方式。根据你的工作、工作文化和同事的不同，可能的情况也会相异。不过以下是一些你能够设定的界限以及与他人沟通策略的实例。

会面可行度

简单地把你日历上的部分时间作为繁忙时段划去是良好的第一步。寻找你不能会面或不想会面的时间，比如在某个特定时间之前或之后。你可以因为你的通勤时间安排、因为你要送孩子去学校，或者因为你只希望一天的头一段时间里能够专心做事而涂掉日历。这样做的目的是在你的日程安排表上腾出空间，这样别人会认为你很忙，没有时间与他们见面。

如果你在那个时间段收到会议请求，那就建议更改时间。如果你没有权力重新安排会议时间或者会议牵涉更大的群体，你需要决定你是必须参加会议还是你有打来电话的可能。在某些情况下，你可能没有那么大的能力设定会议的时间界限，比如，你在跨国际时区进行协调或者在一个咨询项目的周中时间进行协调时。在这些情况下，你需要根据自己的情况审慎行事。如果可能的话，避免那些让你过了最想睡觉的时间还在熬更守夜或者需要在半夜醒来的会议。最有可能的是，会议带来的额外好处并不值得你因睡眠不足而损失第二天的工作效率。

会议时长

超时的会议可能会对你的日程安排产生重大影响。只要有三次会议的时间比预期长15到20分钟，你的一天就会被削减一小时。几条策略可以帮助你把持会议长度的界限。

首先，把你牵头的会议设定为你希望其持续的长度。比如，发送一个30分钟的会议邀请，附带清晰的、重点突出的议程，而不是计划

一个默认的60分钟会议。第二，把会议紧挨着安排在一起，这样你就不得不在正确的时间或者提前几分钟结束目前的会议，防止下一个会议迟到。（记住，这可能对其他与会者也有益处，因为他们可能也有紧接着必须做的事情。）最后，一开始就声明你的意图。比如，“我在2:30的时候要强制止损，因此让我们确保在那之前最核心的问题都得到讨论。”然后，离会议结束还有5到10分钟的时候，你可以声明：“我们还有大约10分钟，在我们结束之前，要讨论的最重要的事情是什么？”在整个会议期间设定步调对于准时结束会议至关重要。

专用工作时间

对许多人而言，拥有不间断的时间来完成任务成了一个大问题，因此，你必须特别努力地设定这些情形之下的界限。第一道冲锋线就是在你的日历上划出繁忙时间。一些人每周在固定的时间做这件事，比如每周两个早上的9点到11点。还有的人选择每周根据需要划出完成项目的时间。使用对你最有帮助的方法。

如果你的同事在你的专用时间内安排会议——或者不请自来地在你的桌旁聊天——那就建议换个时间。事实上，为了帮助你在专用时间里坚持到底，可以制造一种物理障碍。如果你有门，那就关上它。几个小时的专注工作对你团队的价值甚于随时找到你的可能性。如果你没有门（或者如果你的同事甚至在你的门关着的时候也进来了），那就躲到某个地方去——会议室、另一间办公室，甚至咖啡店。离开视线是设定界限最有效的策略之一。

虽然上述的提示可以控制你的时间，但是工作中另一个常见的干扰是来自同事的不断交流，无论是通过电话、在线聊天、电子邮件，

还是面对面的交流。你同事与你交流的方式会影响到你对交流破坏程度的感觉，可是通过控制这些信息传达给你的方式，你可以减少它们的影响。

比如，在我的业务中，我鼓励我指导的客户主要通过电子邮件与我交流。那样他们可以在一周的任何一天、白天或晚上的任何时间与我交流，但是我要直到准备回复的时候才会看到那些交流——通常是在我的办公室，从周一到周五。如果有人通过另外的手段联系我，我通常会用电子邮件回复他们的信息，并且在适当的时候强调我更喜欢的交流方式是电子邮件。等到下一个工作日才看信息，这使我在晚上和周末不会受到诱惑去回复，也有助于我不去想尚未回复的信函，这样我就可以完全放下工作。

即使你不能总是命令别人如何与你交流，许多时候你可以就何时回复设定期望值。比如，你可能在晚上10点钟收到一条与工作相关的短信，但是你可以到第二天早上再回复。或者你可以等到星期一再回复周末收到信息。当然，在某些情况下，这些界限真的是不可能的，比如，你在负责一桩国际货运的途中问题的时候。不过，在许多情况下，信息可以等待，只需通过在你觉得合适的时间范围内回复，你就可以向对方传递你的个人时间界限信号。在某些情况下，你甚至可能希望直截了当地表示："我现在正在回复这条信息，但是我希望你明白，我通常要到周一才回复周末期间收到的信息。"

你需要何种界限以及你能够设定何种界限取决于你的个人喜好以及你的工作。但是有了这些策略，你就有可能开始与你同事设定更多界限。

伊丽莎白·桑德斯是一名时间管理指导师，Real Life E Time Coaching & Speaking网站的创始人。她著有《如何像金钱一样投资你的时间》(How to Invest Your Time Like Money)和《神圣的时间管理》(Divine Time Management)。


自管理 MANAGING YOURSELF
如何不被恶评击垮
HOW TO BE RESILIENT IN THE FACE OF HARSH CRITICISM
四步从恶评中复原。
HBR CHINA

如何不被恶评击垮

约瑟夫·格雷尼（Joseph Grenny），《哈佛商业评论》2019年8月刊

当我们遭受恶评时，学会保持韧性不仅能让你从坏情绪创伤中恢复，还能更好地应对所有人生悲欢。

文章展示了西方文明拐错弯的地方——即使不算走错了路，也是一个毫无益处的弯路——每个人都被教导得对其他人的言辞过度敏感。人们寻找安全的地方，无休止地关注言语中些微的侵略性，从其他人的对话中截取情感和表达。最终，一些人只是心情不好，就被理解成了敌对，反馈不佳成了“侵略”和攻击。以这种方式看待世界，其实双方都会很苦恼：一方怀恨在心，另一方束手无策。

大家讲得都有道理，不过我同意作者的观点。这篇文章很不错，点出了我们的强大和脆弱、机会和风险，并且帮助我们自行控制。作者所说的这类反馈，绝大部分都有失公允，并不理性，但其中可能也有真实的部分。人们表达和接收的信息都受情感影响。理解这个过程，让我们能够从噪音中辨别有用的信号，将之视为未来改进的来源——而它本身是对我们的一种回应，可以锻炼我们的自尊、自信和韧性，也让提供评价的人有机会补救。

——史蒂夫·詹姆斯

读者

我在几个层面都对这篇文章有共鸣。且不论传达信息的方式，了解其他人对你的感受可能与你对自己的认知不同，这是至关重要的信

息。即使反馈表达得很糟糕，也可以用来理解对方的认知，若有必要，还可以设法改善对方的认知。我认为，对反馈作出回应的能力是很重要的。表示自己并不想知道也不在乎别人对自己的看法，可能会导致事业发展受限。我在工作中遇到过很多人，他们都不从自身找原因，而是觉得一切都是其他人的问题。

——弗吉尼亚·弗莱明

读者

这篇文章很有用。我们要直面这个问题，给出反馈的人几乎没有内在和外在的动机促使他们改进自己的表达方式、提升情商。你不能指望这个。我也相信你可以在对方提供反馈前向他们详细说明，自己希望收到建设性的批评，帮助对方学会不那么讨厌的沟通方式。你可以对交流有期待、有标准。要记住，“别人如何对待你取决于你的指导”。若有必要，进行这种指导时要保持尊重对方，这样可以更好地改善行为。还有一点实用且有说服力的是，在反馈前进行沟通，这就是“我最好的解释、学习和改进……”

——迈克尔·特贝

读者

三步帮助员工释放全部潜能

理查德·博亚兹（Richard Boyatzis）、麦尔文·史密斯（Melvin Smith）、艾伦·范奥斯登（Ellen VanOosten），《哈佛商业评论》2019年9月刊

作为一名管理者，最重要的工作就是摒弃解决问题的短效思维，改变辅导的目标与方法，让员工释放真正潜力。

这篇讲员工培训辅导的文章非常好。我是高管培训师，真的很欣赏这篇文章。你不可能给不想接受培训的人做培训。我非常赞同“感激积极探究”的培训模型，一直尝试按照这个模型做培训。我还同意那种发掘真我的测评很有价值，尤其是360度测评，这个测评我经常给学员做。一个简单的练习就能让人恍然大悟，产生非常深远的影响，真的很棒。

——保罗·罗伊斯
读者

尊重“培训师”这个词的起源，会让人生更明晰乃至更轻松。将“辅导”解释为一门学科，寻找有潜力的方法，是很有帮助的。

1. 受指导者主动寻求培训师的帮助，自行要求接受某方面的指导（要让受指导的人自行设定目标）。

2. 培训师知道受指导者目前状态如何，知道该如何帮助对方达成目标。

3. 培训师针对受指导者提出的目标，提议各种途径供对方参考（这就是培训师的职责）。

4. 培训师与受指导者共同商议选择前进的方向。

这套分为四个步骤的方法叫作GROW：目标（Goal）、现实（Reality）、选项（Options）、前进（Way forward）。

——汉诺·沃尔弗拉姆

读者

改变可以是一件很讨厌的事情，也可以是一次冒险，这取决于我们。要想改变，相关的个人或公司必须意识到自己希望改变，有改变的强烈愿望，这通常意味着继续保持现状会带来一定的负面影响。然后要采取措施，实现改变。

有时候改变可以自行完成，有时候则需要外部支持协助。

当然，培训和咨询是两种不同的技能。一次我给客户做培训的时候，忙碌的客户一直问我咨询方面的问题。关于改变，有一件事情需要强调：聘请培训师的人一定要了解培训师、治疗师和咨询顾问之间的区别，找合适的人寻求帮助和指导，这样才能获得最好的效果。

——玛丽亚·马尔萨拉

读者

这篇文章很好地解释了培训师的工作究竟是怎么一回事，说明了要帮助我们的客户、不要越俎代庖去做咨询工作的重要意义。人有探索的空间、可以满足真正的需求，才能获得个人成长。培训工作的魅力在于，每个人心中都有自己需要的答案，只是在大部分时间都难以察觉。这里就需要有力度的提问，而且要让客户充分思考之后再做出回答。从事培训师的工作会有很多回报，这篇文章再一次确认了领导

者需要获得培训师的帮助，成为有同理心的更加优秀的领导者，并实践自我领导。正如文章里所说的：“带着同理心去做培训，就会富有感染力。”

——琼·杰克逊

读者

抢鲜读COMING SOON

*具体内容请以最终出版为准。



2020年3月刊聚光灯

打造重视测试的文化

避免A/B测试的陷阱

Booking、亚马逊、Facebook、谷歌和微软等数字巨头发现，在决策和创新方面，在线A/B测试实现了巨大的突破。联邦快递、州立农业保险公司和H&M等并无数字根基的公司也采取在线测试，确定最佳的数字触点、设计方案、折扣和产品推荐。但数据研究发现，测试顺利的公司其实只是少数。多数公司并不会每年做数百或数千次在线测试，只有几十次，而且几乎没什么效果。如果测试如此有价值，为什么公司不更多尝试呢？关键原因在于企业文化。公司想提升在线测试能力时，往往发现障碍不是工具和技术，而是共同行为、信念和价值观。一次成功的测试往往伴随着10次失败。在多家看重效率、可预测性和“成功”的公司看来，测试失败属于浪费。

近年来在线A/B测试迅速普及，背后的原因包括人们越发意识到测试的价值，成本相对低廉，所需技术也日渐完备。现在科技公司和越来越多的传统公司每年都会进行数万次随机对照的在线测试，精确地判断“A”选项（通常是目前的做法）是否比不上“B”选项，即产品某些方面可能的修改。如此一来公司能轻松快速地直接收集用户反馈，从而高效优化或更新现有数字产品，并开发新的数字产品。但很多公司测试时容易不经意犯一些错误。作者就指出了公司常遇到的三种陷阱。本文列举了奈飞和领英的案例，介绍了企业可以采取的策略，从而有效避开陷阱，发现新机遇和威胁，提升企业的长期业绩。

[前沿]

为什么在收银台号召募捐会适得其反

很多机构喜欢在零售商销售点举办慈善活动。然而研究发现，如果不认真组织，此类活动可能会对零售商造成负面影响，导致客户满意度下降，甚至打击收入。研究人员通过一系列研究表明，顾客可能认为募捐请求违反了与零售商之间的社会契约。根据契约，双方应该平等交易且都能从中受益。

[实战复盘]

Tilray CEO：如何变成争议行业的先驱

2010年，布伦丹·肯尼迪在硅谷一家银行工作时，有些企业家向他推荐了一家“医用大麻技术初创公司”。刚开始肯尼迪并不太了解，因为他一直以为大麻是非法行业。但他跟两个朋友开始研究了起来。

IdeaWatch 前沿



性别

初创企业董事会女性何其少

GENDER DIVERSITY ON START-UP BOARDS IS WORSE THAN YOU THINK

劳伦·里维拉（Lauren Rivera）
安·谢泼德（Ann Shepherd）
吉妮·提尔（Gené Teare）| 文
孙莉莉 | 译 蒋荟蓉 | 校 时青靖 | 编辑

无论上市与否，初创企业都能够从董事会多样性的提升中受益，如实现更高的股本回报率和资产回报率，以及减少公司治理问题。

尽管美国企业董事会一直在高调推动增加女性比例，但董事会仍是男性的天下。如今，女性在标普500指数成分股公司的董事会中仅占据26%的席位，在罗素3000指数成分股公司占据20%的董事会席位。一些人认为这些数字证明，还需要继续推动改变——毕竟，占据人口半边天的女性，如今在就读MBA项目的学生中只占大约40%，在企业管理层中占比40%。但也有人对性别多样化的压力感到厌倦，认为这些数字已经够好了。

由信息平台Crunchbase、社会影响力组织Him For Her以及凯洛格商学院共同开展的一项新研究确认，目前确实还有很多工作要做——在分析了私有初创企业的数据之后，这个结论尤其明确。

利用Crunchbase的数据库，我们分析了美国200家资金雄厚的私有风投支持公司的董事会——每家公司都有约1亿美元的资金，或估值超

过5亿美元。我们之所以选择这些公司，是因为它们在推动创新方面发挥着尤其重要的作用，而且代表着未来的上市公司。

我们发现，这些精英私有企业的董事会同质化程度达到了不可思议的地步。在研究涉及的公司董事会里，女性董事比例仅为7%以上。而最惊人的是，研究样本中大约60%的企业甚至连一位女性董事会成员都没有。对比一下，没有哪一家标普500指数成分股公司的董事会完全由男性组成。

为数不多的有女性成员的私有公司董事会，也往往只有一名女性董事。这个现象令人不安，因为研究显示，在性别问题上，数字本身很有影响力：董事会通常需要三名女性，才能全面实现董事会多样性所带来的经济回报。我们的样本中符合这一标准的公司不到2%。

我们还发现，董事会席位的类型方面也存在性别差异。我们把董事会席位分为三类：执行董事（首席执行官、联席创始人、管理层成员，这一类在我们的研究中占24%）、投资者董事（56%）以及独立董事（20%）。

鉴于初创企业在融资方面存在系统性的性别偏见，而且风险投资行业中的女性比例普遍较低，因此女性在执行董事（4%）和投资者董事（5%）中的比例最低，这倒也不足为奇。不过让人意外的是，实际数据甚至比人们对这一严重失衡领域的预期还要低。整体而言，女性在风投合伙人中占10%，但私有公司中投资者董事的男女比例却高达20:1，是预期比例的两倍。

女性最有可能填补的是独立董事席位，不过相对于男性而言，她们在这类席位上仍然属于少数（19%）。在我们的样本中，整整一半的女性是独立董事。虽然需要进一步研究来了解为何女性董事会成员会以独立董事为主，但我们与管理人士的对话显示，企业物色独立董

事人选时，通常会寻找能够提供新背景、新技能或外部视角，并且能够补足董事会整体专长的个人。企业管理层似乎会刻意为这个职位寻找差异元素，性别也是其中之一。

整体而言，我们怀疑私有企业董事会中女性代表不足的问题，可能是受到以下因素驱动：这些企业面临的问责压力较小，在物色董事会成员时更依赖私人或职业人际网络，以及更重视候选人以往的董事会或CEO经验等。这些因素使得男性在董事会席位的竞争中占据优势。

我们的发现可以带来多种启示。最重要的一点是，在改善董事会多样性方面，私有企业远远落后于上市公司，还有大量工作要做。

但是，即使相对于上市公司的不佳表现不足以成为激励因素，新法规也有可能会迫使私有企业不得不采取措施。比如，加利福尼亚州最近制定法律，要求所有总部位于该州的上市公司到2019年底至少有一名女性董事。到2021年年中，有五名董事的董事会中必须至少有两名女性董事，董事人数为六人以上的董事会必须至少有三名女董事。

在我们的私有企业样本当中，有115家企业总部设在加利福尼亚州，其中仅44家（占比38%）拥有至少一名女性董事。多数企业将无法达到该州近期提出的这项要求；研究样本中只有四家企业的董事会将能够满足2021年的监管要求。简而言之，总部位于加利福尼亚州的多数私有企业，若希望近期上市，就不得不在公司治理方面进行大刀阔斧的变革。

好的一点是，由私有企业向上市公司转变的这个过程，有利于提升董事会多样性。我们进一步分析了美国98家在2018年年初到2019年年中上市的风投支持企业。在这些企业中，拥有至少一名女董事的企业比例是82%；半数企业拥有两名或更多女董事。在这些企业中，女

性董事总体比例为18%，是私有企业样本这一比例的两倍多。因此，以上市为目标的企业去迎合美国证券交易委员会和其他监管部门的要求，董事会的性别多样性将随之出现好转。值得注意的是，上市公司按照规定必须设置独立董事；私有企业没有这方面的要求。对于设置独立董事的强制要求，可能会无意中改变性别同质化的趋势并促进性别多样性。

就像上市公司指数那样，我们计划定期重新审视私有企业董事会的性别多样性，以评估情况并推动更强力的问责来实现改变。无论上市与否，企业都能够从董事会多样性的提升中受益（如实现更高的股本回报率和资产回报率，以及减少公司治理问题），与此同时，多样性更高的董事会还能够为代表不足的群体提供更多机会。

我们希望，我们的研究能够为企业提供动力，促使更多企业致力于实现董事会的多样化。

劳伦·里维拉是凯洛格商学院的管理及组织学副教授，著有《血统：精英学生如何获得精英工作》（Pedigree: How Elite Students Get Elite Jobs）。**安·谢泼德**是社会影响力组织Him For Her的联席创始人。她是金融科技初创企业HoneyBook的董事会成员。**吉妮·提尔**负责Crunchbase的研究工作。她通过Crunchbase数据集研究风投市场、女性创业以及风投行业女性的趋势。

风险管理

AI透明度悖论

THE AI TRANSPARENCY PARADOX

安德鲁·伯特（Andrew Burt）| 文

近年来，学者和业内人士一致呼吁，要提高人工智能模型内部运作过程的透明度，而且提出许多充分的理由。透明度有助于缓解公平、歧视和信任方面的难题——对这几个方面的关注正在不断提升。举例而言，苹果公司新的信用卡业务被指出贷款模式中存在性别歧视，而亚马逊在发现一款人工智能招聘工具歧视女性后就将之废弃。

然而，与此同时，人们越来越清楚地意识到，人工智能的透明披露本身也会带来风险：解释过程可能遭到黑客入侵，公布更多信息可能会让人工智能更容易受到攻击，而且披露信息有可能让企业更容易遭到起诉或引来监管行动。

我们可以称之为人工智能的"透明度悖论"——虽然生成更多有关人工智能的信息可能会带来切实的好处，但也有可能带来新风险。要解决这一悖论，各机构需要对管理人工智能风险的方式、风险相关信息以及分享和保护这些信息的方式，进行仔细思考。

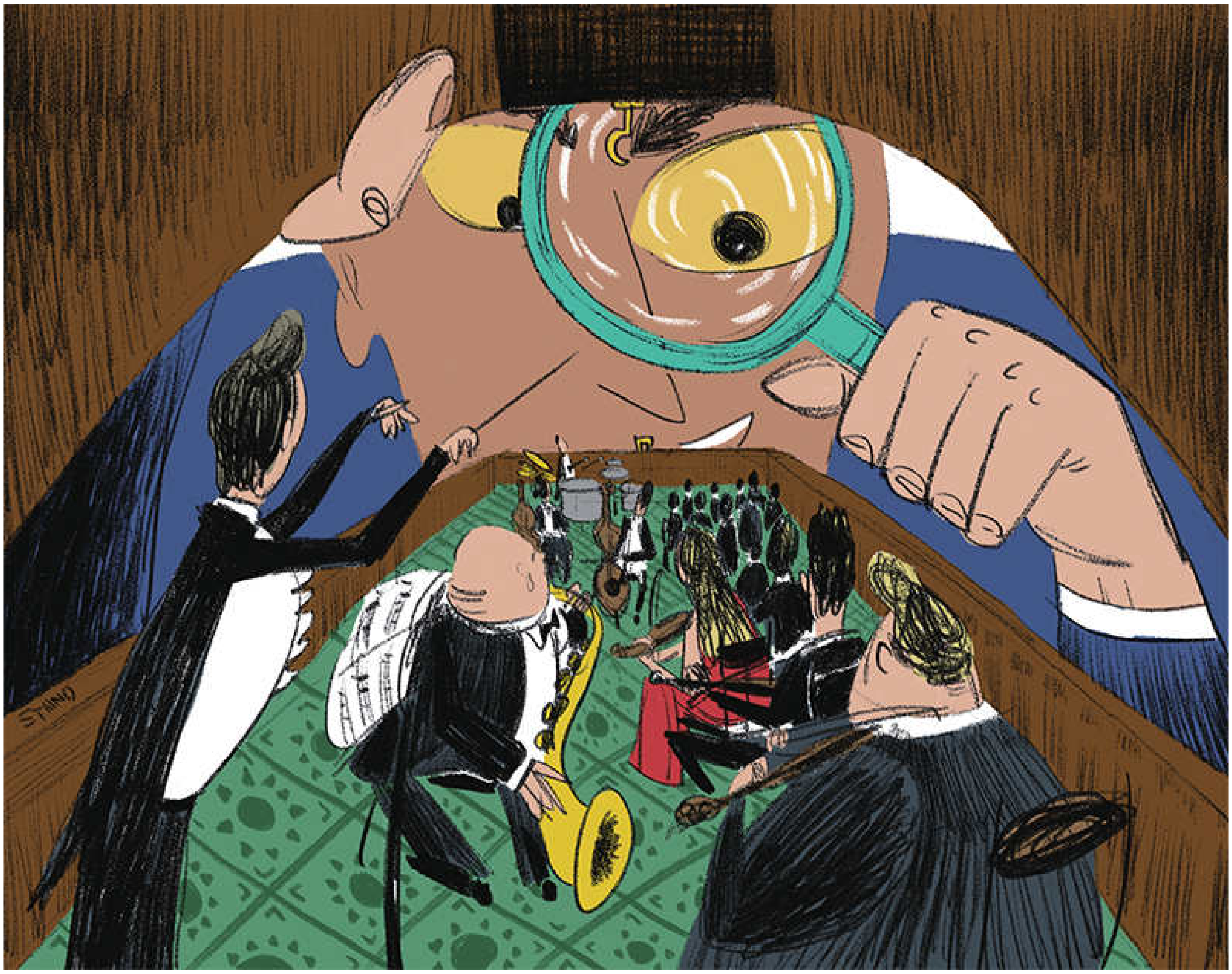
近来的一些研究显示出了这种趋势。我们先来看看哈佛大学和加州大学欧文分校的学者于2019年12月发表的一篇研究论文。这篇论文重点探讨了用于解释黑箱算法的两大技术LIME和SHAP的变体如何有可能遭到黑客入侵。

关于LIME的功能，2016年该工具发布之初的论文做了解释。这个图像分类工具可以识别出其他工具难以处理的图像：通过琴桥和指板部分识别出木吉他，通过狗脸右侧的具体脸部特征识别出拉布拉多犬。

LIME，以及更广泛意义上的可解释人工智能运动，被赞誉为一项能够让不透明的算法变得更加透明的重大突破。可解释人工智能的益处已被广泛认可，得到学者和技术专业人士的交口称赞，我本人也是如此。

但是，LIME和SHAP受到新攻击的潜在可能性，暴露出一个被忽视的缺陷。正如研究所示，AI做出的解释可能被蓄意篡改，导致人们对模型及其给出的解释失去信任。

而且，阐述人工智能透明度方面存在潜在危险的研究论文并不止这一篇。2019年早些时候，雷扎·肖克里（Reza Shokri）等研究者阐述了披露机器学习算法信息会如何导致算法更易受到攻击。与此同时，加州大学伯克利分校的研究人员证明，只需利用算法给出的解释，就有可能窃取全部算法。



随着安全和隐私研究人员把更多的精力集中于人工智能方面，这些研究和其他许多研究都得出了相同的结论：模型创造者公开的算法信息越多，居心不良者所能造成的损害就越大。这意味着，发布一项模型内部运作过程的信息，实际上会导致其安全性能下降，或者有可能让一家公司面临更多不利因素。简而言之，所有数据均带来风险。

好消息呢？各组织机构长久以来都在隐私、安全及其他领域面临透明度悖论，现在只需要再加上针对人工智能的处理方式就可以了。

首先，试图运用人工智能的企业需要认识到透明度的代价。当然，这并不是说透明度不值得追求，只是说明透明度也有不利的一面，需要企业进行全面了解。企业应当考虑这些代价，建立更完善的

风险模型，借以确定如何使用可解释的模型，以及公开多少相关信息。

其次，各组织也必须认识到，人工智能领域的安全问题日益受到关注。正如我和我的同事最近在隐私权未来论坛（Future of Privacy Forum）上所说的那样，随着人工智能的应用范围增加，人们肯定会发现更多的安全缺陷和漏洞。实际上，安全有可能是人工智能应用方面最大的长期障碍之一。

最后一点，在创建并开发人工智能时，应尽早而且尽可能频繁地咨询律师，这一点非常重要。纳入法务部门，能够创造一个公开且受法律保护的环境，使得企业能够在不造成更多不利因素的情况下，彻查自己的模型，找出可以想到的每一个漏洞。

实际上，这正是律师在法律特权下工作的原因，他们收集的信息得到保护，鼓励当事人去全面了解自己的风险，而不是隐瞒任何潜在的错误行为。比如在网络安全领域，律师的参与度很高，法务部门经常参与管理风险评估，甚至会在安全事故发生后参与后续处理。人工智能领域也应该采取同样的做法。

在数据分析领域，人们通常认为数据越多越好。但就风险管理而言，数据本身常常就是风险的来源。如今这一点也开始适用于人工智能领域。

安德鲁·伯特是Immuta公司首席法务。

产品研发

众包因何无效?

WHY CROWDSOURCING OFTEN LEADS TO BAD IDEAS

奥古斯·阿卡（Oguz A. Acar）| 文

众包已迅速崛起，成为企业的主流创新渠道。集体的力量似乎能够解决所有类型的创新问题——既能提出新玩具的创意，又能为紧迫的科学难题提供解决方案。从理论上讲，群体拥有无穷的潜力：一大群各种各样的人，其中有来自全球各地、各个领域的专家，他们聚在一起应该会有全新的视角，能够为既定问题提供突破性的深入洞察。

然而在实践中，大多数众包行动最后都无疾而终，只带来一大堆毫无用处的建议。BP公司的众包行动就是一例。2010年，深水地平线（Deepwater Horizon）钻井平台爆炸，引发有史以来最大规模的漏油事故，BP在迫切无奈之中转向公众，寻求清理漏油的良策。仅几周内，该公司就从100多个国家收到大约12.3万个建议。梳理这些建议耗费了巨大的时间和精力，而公司最终发现，大多数建议根本完全无用——这个过程被描述成“付出大量努力却收效甚微”。

处理装满建议的意见箱极度耗时、成本高昂，而且企业选择建议的方式也会有所偏向：企业收到太多建议时，就倾向于把重点放在已经熟悉的建议上，完全违背了众包的初衷——寻找全新的思维方式。

为什么许多众包建议最终都会被证明十分糟糕，对此企业能采取什么措施？我最近的研究显示，归根结底，要了解群体成员的动机。

本研究利用了来自全球最大的创新众包平台——InnoCentive的定性和定量数据。首先，我对平台成员及这家企业的员工进行了一系列访谈，并分析了成员在线创建的内容（例如在公司博客、论坛及社交媒体页面发表的内容）。然后，我对646位最近提交过至少一项解决办

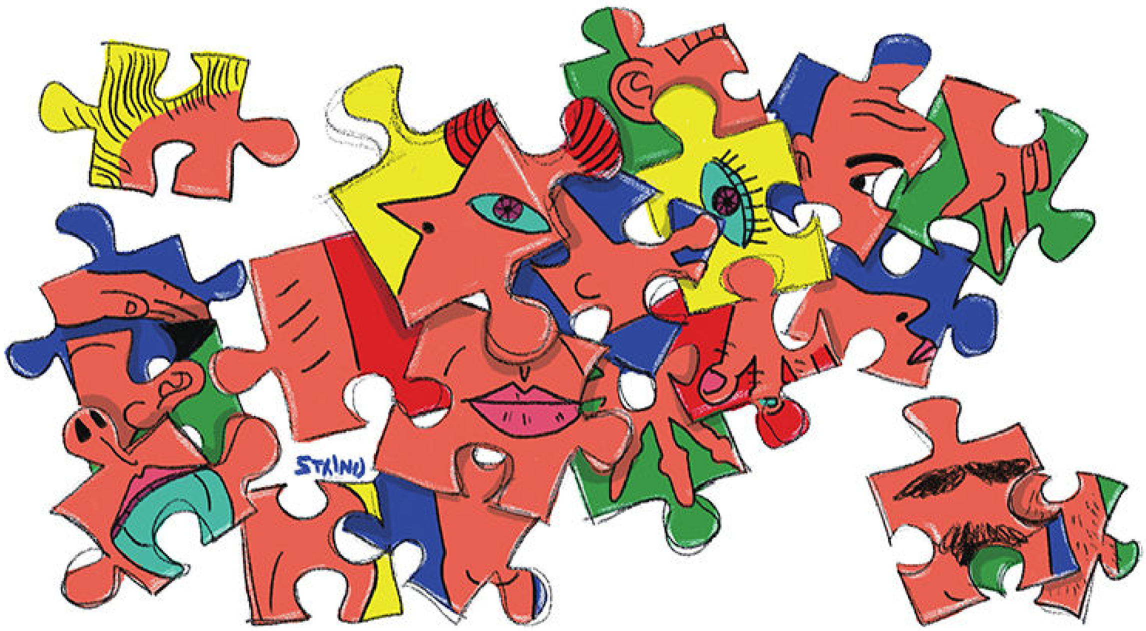
法的成员进行了问卷调查，询问他们自身的情况（例如受教育水平、专长等等）以及他们提交解决办法的动机，把问卷调查的回复、公司收集的受访者所提供解决办法的质量和其他众包难点（如期限、提交建议数量、奖金规模）等方面的数据对应起来。

我发现，群体成员参与众包的原因千差万别。有些人参与是因为真心喜欢提出有创意的解决办法（即所谓的“内在动机”）。还有一些人希望学习新事物（“学习动机”）、对他人产生积极影响（“有利社会动机”）或者成为某个社交群体的一部分（“社交动机”）。一些成员完全是为了赢取奖金或其他好处，比如得到认可或者为了更好的职业前景（“外在动机”），这也不足为奇。

研究结果还显示，动机对他们提出的解决办法的质量也有影响。内在及外在的动机与较高质量的解决办法相关联，而学习及有利社会的动机则与质量呈现负相关。社交动机与建议质量的关联性较弱。

我们对这些发现的一个解释是，一些动机促使人们更加关注解决问题的约束条件（如技术要求和特定的目标），这样得出的解决方案更有价值。比如，内在动机可能会让人们更多关注问题本身及相关细节，因为问题本身是他们参与的主要原因。同样，有外在动机的人可能会留意问题细节，因为要满足约束条件才能赢取奖金。相比之下，关注学习、做好事或者成为某社会群体的一部分，给出的解决办法可能质量欠佳，因为这部分人关注的是主要问题以外的其他方面。

因此，为了避免大量的无用创意，企业在设计众包方案时应设法鼓励有内在及外在动机的人参与，并弱化有利于社会和学习的益处。



比如，为了鼓励内在动机，管理人士可以突出解决问题的喜悦感、提供正面反馈，并在众包方案中设置一定的约束条件，还可以提供各种不同的外在奖励。足够高的奖金固然很重要，然而奖金之外的其他奖励也值得考虑：不涉及金钱的外在利益，如获得认可和职业提升，也是改善解决方案质量的重要因素。具体例子包括通过各种渠道（例如众包平台本身、公司博客、社交媒体页面等等）展示胜出的解决办法及获胜者，或者借助排行榜和身份徽章等工具来答谢获胜者。

虽然管理人士可以淡化众包涉及的学习和社交机会（例如获得接触专家、导师或资源的机会），但在淡化这些动机之前，考虑众包方案的整体目标十分重要。如果一项方案主要依赖于众包成员长期的重复参与（例如乐高创意平台），那么学习动机可能也有助于达到预期目标，因为众包成员可以利用自己学到的东西在未来的活动中发展出更好的创意。同样，尽管抱有有利社会动机的成员会给出低质量的建

议，但他们在集体构思创意（例如OpenIDEO平台）时仍可能会贡献价值，因为他们很可能会做额外的工作去帮助其他人完善创意。

将这些洞见应用于实践操作，将有助于管理人士通过众包项目获得理想的解决方案集合——解决办法的数量更为可控，而且没有把任何至少可能为当前的创新难题带来突破的建议排除在外。

下次设计众包方案时，别忘记考虑这些问题：人们在乎什么，这对他们的建议质量有怎样的影响。驾驭众包创新潜力的关键，并不是鼓励所有人参与、得到尽可能多的创意，而是要设计合适的激励机制，吸引到合适的人。在众包价值这方面，少即是多。

奥古斯·阿卡是伦敦大学城市学院卡斯商学院（City, University of London阵Cass Business School）副教授（高级讲师）、皇家艺术协会（Royal Society of Arts）研究员。

华润雪花啤酒CEO侯孝海：攻守兼备，深耕高端

刘筱薇 | 文 钮键军 | 编辑



为适应市场和消费者需求的变化，华润雪花啤酒一方面刀刃向内，锐意改革；另一方面，通过并购喜力中国业务，奋力发展盈利潜力最大的高端市场。

如果大象能够跳舞，引发的震荡将有多大？这是16年前IBM“拯救者”路易斯·郭士纳（Louis Gerstner）带领IBM完成历史大转型后留下的关于巨头公司转型的经典问题。5年前同样陷入危机的微软在新任CEO萨提亚·纳德拉（Satya Nadella）带领下续写了巨头转型传奇。

今天，中国啤酒市场的“销量之王”华润雪花啤酒（以下简称为华润雪花）正在给出自己的答案。华润雪花成立于1993年，隶属于中央企业华润集团。自成立之初，华润雪花依靠雄厚资本和市场红利，在全国范围内大量建厂并通过薄利多销模式，迅速扩大市场占有率，到2006年已成为中国啤酒销量第一的品牌，2008年成为全球单品牌销量第一。

然而，跑马圈地式的扩张和单一大品牌发展战略也埋下了隐患。2015年开始，中国啤酒市场出现重要结构转变，产能远大于需求，过去以规模取胜的公司反而失去优势。与此同时，消费升级态势明显，高端和超高端啤酒品牌和产品的吸引力日益增强，特别是海外高端啤酒增长迅速，“以量取胜”、实行单一大品牌战略的华润雪花遇到增长瓶颈。另外，随着90后成为啤酒消费主力人群，雪花啤酒过去依托主流品牌进行全国性推广的模式，很难适应新的消费场景和多元化需求、讲究品质和品牌的新生代。

因此，为应对市场和消费者需求的快速变迁，在全国范围内拥有近100家工厂的华润雪花进行了大刀阔斧的转型。于2016年底执掌华润雪花的侯孝海，在华润集团傅育宁董事长、陈朗副总经理支持下，开始将公司带入高质量发展的新轨道。侯孝海团队将品牌重塑立于企业发展战略的C位，从产品设计到市场营销，都向年轻人靠拢。此外，华润雪花在积极“瘦身”，短短三年内关闭低效工厂二十多家，安置员工近万人，达到产能和人员优化的集约化管理目的。

另一方面，新管理团队提出全球化新战略，决意引进国际知名啤酒品牌，丰富自身产品组合的同时进军高端啤酒市场，并借助国际巨头在全球市场广泛的渠道和知名度，帮助华润雪花走向全世界。

在这一背景下，华润雪花启动了对喜力中国业务的并购。从2017年双方接触开始，这一并购项目共历时近两年完成，是中国啤酒史上前所未有的最大并购（并购细节详见边栏“华润雪花联姻喜力中国始末”）。对于这桩并购案，此前外界信息寥寥。近日《哈佛商业评论》中文版采访华润雪花CEO侯孝海，共同探讨了此次并购的成功原因与重要战略意义。

究竟大象能否跳舞、市场将如何震荡，侯孝海指出，华润雪花的攻——并购喜力中国业务、拓展高端和国际市场，与守——精简人员、精益管理，已释放组织活力并获得更大竞争优势。公司2019年上半年业绩报告显示，华润啤酒实现营收188.25亿元人民币，同比增长7.2%；实现净利18.71亿元，同比增长24.1%。以下是访谈节选。

内外驱动，雪花重启加速度

HBR中文版：华润雪花近年来的转型力度有目共睹。作为一家规模庞大的组织，转型动力和执行力何来？

侯孝海：华润雪花的改革源于中国啤酒市场的重大变化。2014年以后，雪花啤酒追求规模、覆盖和依托单一品牌的增长模式在复杂多变的新环境下遇到了严峻挑战，所以转型刻不容缓。

但像华润雪花这样规模的公司能高速进行组织和品牌的重塑，最大的动力来自内部。现在我们回到一系列战略转型的原点，也就是2015年傅育宁董事长到华润集团之后，对华润雪花提出了战略改革目标，并着手建设促进转型的积极环境。首先，他开启了华润创业（香港交易所编号：00291）上市公司的重组。华润创业旗下原有华润万家、雪花啤酒、华润五丰和华润怡宝等主要业务。在傅育宁董事长主导下，五丰、怡宝和万家全部都剥离出上市公司，股票代码00291的企业从此成为仅有雪花啤酒单一业务的上市公司。

除华润创业外，华润雪花另一大股东是英国南非米勒（SABMiller）。2016年，以傅育宁董事长和华润创业董事会主席陈朗为首的领导团队又以极低价格，收购了南非米勒持有的49%的华润啤酒股份，自此华润啤酒成为华润集团独资的上市公司。

HBR中文版：单一股权无疑大幅提升了管理执行力。

侯孝海：对。2016年我在接过华润雪花战略转型的重任后，不论在品牌重塑、产品优化、国际化占位，还是组织再造、岗位优化等方面都得到了领导层的一致和全力支持，并得以在整个组织中迅速进行战略调整。比如仅“瘦身”关厂这一件事，如果没有领导层的强有力支持，就不可能执行下去。过去雪花啤酒以扩张速度快而闻名——仅用12年就实现了全国销量第一，但这次转型要比以往更快。只有启动新

的“雪花速度”，我们才有可能迅速回归，为更好地同国际巨头竞争打下坚实基础。

锁定喜力，纵横中国与全球

HBR中文版：制定全球化发展战略是出于怎样的考量?

侯孝海：全球化的发展，是华润集团“走出去”的一个重大战略，也是在国家进一步的改革开放中推动央企走出去、全球性发展的重要战略。华润雪花此前的全球化战略是到国外收购企业，并在全球销售雪花啤酒。但2017年，我们新的管理团队在向领导层汇报时提出，先引入国外知名大啤酒品牌，通过双方合作，再让华润雪花走向全球。傅育宁董事长听后相当“震动”，但听取了雪花啤酒管理团队的方案汇报之后给予了充分的肯定。于是这次会议后还不到三周，我们就和国际啤酒巨头喜力第一次见面了。

HBR中文版：为什么这么快确定了喜力？喜力和雪花啤酒是一拍即合吗?

侯孝海：雪花啤酒之所以首选喜力，主要因为两方面优势：一、喜力来自啤酒发源地欧洲，历史久远、“血统”纯正、品牌形象极佳；二、喜力是全球第二大啤酒集团，在国际市场拥有强大的渠道和国际高端品牌布局。

从喜力方面看，喜力迫切需要本土合作伙伴助力其在中国发展。喜力在中国这个最具潜力的啤酒市场上份额微乎其微，而其最大的对手百威英博在中国高端啤酒市场份额接近40%、高端细分牢居第一。喜力非常看好雪花啤酒：首先，喜力看到了雪花啤酒近年来的大力转

型，对公司尤其是管理团队的决策力和执行力有极大信任；其次，雪花啤酒在中国的强大经销渠道也有助于喜力提升中国的销售业绩。

华润雪花联姻喜力中国始末

2017年7月8日华润雪花管理团队提出并购方案

2017年7月26日华润雪花与喜力集团首次会面洽谈

2017年11月21日华润雪花与喜力集团第二次会面，决定成立项目组

2017年12月4日双方项目组首次见面，正式开启谈判

2018年8月3日双方签订《华润创业主要条款清单》，就建立长期战略合作关系事宜达成共识

2018年11月5日双方签订股份购买主协议

2019年4月29日交易正式完成

华润雪花并购喜力中国是迄今中国啤酒史上的最大并购案，获得《亚洲金融》最佳并购交易第一名。本次并购中，华润雪花斥资约23.5亿港元购得喜力集团在中国成立的六家公司全部股权以及喜力香港有限公司的全部已发行股本，喜力啤酒则以243.5亿港元价格收购华润集团（啤酒）有限公司的40%股份。同时，双方还签订了关于在独占地域内独占使用Heineken品牌的商标许可协议和长期合作关系的框架协议，从而建立长期战略联盟。

HBR中文版：对于华润雪花而言，并购喜力的战略意义是什么？

侯孝海：华润雪花并购喜力中国业务首要目的在于赢得中国市场。中国已成为全世界最大、全球高端增长最快的啤酒市场，也是全球范围内未来大有发展的啤酒市场。赢中国啤酒市场者得天下！目前中国啤酒市场上本土品牌和国际品牌共存，胜负尚未分明。华润雪花收购喜力中国业务的最终目的之一是超越竞争对手，决胜高端市场。

通过并购喜力中国业务，华润雪花可以获取两大资源：一是喜力国际品牌的资源，二是喜力在中国高端市场的份额和渠道资源。基于此，华润雪花希望打造中国品牌和国际品牌的“双品牌组合群”，应对国内外竞争对手，并在中国品牌和全球品牌两大领域高端市场夺取更多份额。目前在高端市场上，华润雪花约占15%的份额，未来目标是至少能占三分之一以上的份额，跟主要对手非常接近。

此外，在全球销售中国啤酒是雪花啤酒乃至所有中国啤酒品牌的梦想，所以并购喜力中国业务也是雪花啤酒向全球行业伙伴学习并一起到国外探路的过程。

HBR中文版：所以此次并购可大大加快华润雪花“走出去”的速度？

侯孝海：不止如此。并购喜力中国业务的项目在华润内部称为“纵横项目”，即一旦完成本项目，雪花啤酒就可能纵横中国、纵横全球。

致力于长远事业和梦想

HBR中文版：整个并购过程历时近两年，其中有哪些争议点，华润雪花如何采取谈判策略解决？

侯孝海：从2017年7月第一次接触到2018年12月正式签订协议，双方谈判四次陷入停顿。其中最大的分歧点在于管理权的划分，其次才是交易价格谈判。

例如，除按照常规准备谈判交易组外，喜力还要求准备联合商业计划组；喜力所有交易谈判都要根据联合商业计划组进度推进，联合商业计划组没有进展，交易组无法开展工作。当然，这也体现出了喜力的国际化经验与专业化态度，对包括雪花啤酒在内的很多企业而言都有重要的借鉴意义。

HBR中文版：联合商业计划组主要做什么？

侯孝海：联合商业计划组的重要职责之一在于：对整个并购项目做出详细的战略规划。包括价格、产品、管理、销售团队、效率、盈利、营销、成本等所有细节在内的五年商业计划全部需要制定出来。这是谈判过程中的难点之一。当然，喜力在谈判中从始至终都表现出了国际一流公司应有的认真、缜密、成熟态度。

2017年7月26日双方第一次会面后，喜力方面用长达四五个月的时间认真研究了中国啤酒市场以及雪花啤酒，确定了赢得高端市场的业务目标及与雪花啤酒合作的基本框架。第二次会谈时，本着对喜力及并购的尊重，双方决定成立联合商业计划组。

HBR中文版：价格反而是最不重要的了？

侯孝海：价格谈判反倒是这次谈判中最顺利、最快速的一步。双方换股的价格谈判放在最后，结果只用了十分钟。喜力态度明确、眼光长远。在喜力看来“价格不是谈判的唯一要素”，喜力更看重华润雪花的未来以及中国啤酒市场的未来，也就是“长远梦想和事业”。

尊重共享，平稳融合

HBR中文版：并购后的整合是一大挑战。雪花啤酒和喜力如何确保两套管理班子和人马能够有效融合和协作，避免在磨合期流失重要人才、技术和经验？

侯孝海：并购后，雪花啤酒实施四大举措，确保双方团队的有效融合与协作。

第一，从上到下明确沟通层级，按月、季、年建立沟通机制；第二，充分尊重喜力集团的企业文化与沟通方式；第三，在人力资源方面建立详细、完整的流程指引，执行中始终坚持"一个队伍"的管理方式；第四，以完善的培训分享机制赢得喜力人员的认同。例如，一位喜力的新加坡外籍高管参加了两次培训以后，他觉得"哪里都不去，就留在雪花啤酒了"，因为华润雪花的勤奋、互相分享和学习的企业文化让他感觉非常专业，在这里能够大有作为。

HBR中文版：团队合并过程中有没有遇到挑战，比如，欧美企业在沟通和文化等方面和中国企业差异颇大，公司有哪些预防措施和策略？

侯孝海：团队合并的最大挑战莫过于人才是否真正愿意融入现有队伍。通过推心置腹的层层沟通以及建立完善的沟通机制，华润雪花已经确保喜力方面有留下意愿和有能力的人才基本都得到了保留。关于文化差异，总体来说华润雪花与喜力之间沟通顺畅、交流无障碍。由于此前有与南非米勒的合资经历，华润雪花在与国外企业交流上积累了丰富的跨文化沟通经验。

转折点与新格局

HBR中文版：就目前而言，此次并购取得了哪些初步成果？未来对于喜力品牌有哪些规划？

侯孝海：2019年是华润雪花与喜力的整合期，我们已经迅速、顺利接管喜力中国业务，销售渠道和人员等没有太大波动，工厂接收表现平稳。今后两年，公司将有重大动作推动喜力在全国的销售，并继续加快对工厂的整合速度。通过引进喜力旗下系列品牌，在12元到15元之间做进一步价格细分，未来三到五年，华润雪花希望在高端市场达到比较接近百威的份额。

HBR中文版：很多人预测，如果雪花啤酒和喜力联合，对未来整个啤酒市场的震荡表现在形成百威与雪花啤酒的双寡头格局，你怎么看？

侯孝海：目前中国啤酒市场的格局是“一枝独秀、三强相随”。“一枝”即百威英博，“三强”指青岛啤酒、雪花啤酒和嘉士伯。雪花啤酒并购喜力中国业务后，在高端市场的竞争力大大增强，但不会形成垄断。从长远战略意义上看，本次并购对雪花啤酒向高端转型、稳固市场份额并实现基业长青，无疑是一个转折点。

刘筱薇是《哈佛商业评论》中文版高级编译。



CHEWY.COM创始人：
赖安·科恩（Ryan Cohen）

CHEWY.COM创始人：实现企业规模化的融资窍门

THE FOUNDER OF CHEWY.COM ON FINDING THE FINANCING TO ACHIEVE SCALE

赖安·科恩（Ryan Cohen）| 文
陈战 | 译 牛文静 | 校 李全伟 | 编辑

低调的承诺和不俗的业绩让在线宠物商店Chewy.com成功获得了融资。

许多人认为，我的职业生涯顶峰是在2017年4月18日，当时美国宠物用品零售商PetSmart以33.5亿美元的价格收购了我6年前联合创办的在线宠物商店Chewy.com。毫无疑问，那一天令人难以置信。它代表了梦想成真，夜以继日的工作获得回报。但是，不管你是否相信，另一次握手——另一笔交易——对我来说更有意义。

事情发生在2013年9月26日。2011年，我和迈克尔·戴（Michael Day）利用手头上的现金和小额贷款共同创办了Chewy，我的愿景是做成一家大公司。我清楚，维持公司的增长需要大笔资金。因此，我们接触了数十家风投公司——我甚至从位于美国佛罗里达州的总部飞到硅谷，在沙山路（Sand Hill Road，风投聚集路）挨家挨户地进行解释：Chewy通过赢得客户和开展超高效的运营，将会获得成功。但是，所有人都拒绝了我们。

我们曾向投资机构Volition Capital的拉里·程（Larry Cheng）推荐我们的公司。我们在2012年第一次见到他，当时他正陪着家人准备前往迪士尼乐园，同意在我们的办公室短暂停留。我记得他曾问我，“谁将

把这家公司的销售额提高到1亿美元？”我当时才26岁，看上去可能更年轻，我自信地回答：“我能。”然而，他没有投资。

不过，大约半年后，他又联系了我们。我们的销售额超过了以前他说的数字，这让他为之触动。几天后，他签署协议，对Chewy投资1500万美元。这次胜利甚至比最终那个数十亿美元的交易更让我感到满足和自豪。在建立Chewy两年的时间里，我们跟风投公司接洽了100多次，却毫无进展，这次获得投资证明了有人终于相信我们的商业模式。拉里证实了我们的想法。

从那时起，责任就更重了。我更加致力于使Chewy成为行业龙头，因为赌上的不再只是我们自己的钱。拉里因为我们承受着巨大的风险。我感到了那种责任。

我以类似的方式处理了以后的每一轮融资（包括PetSmart的收购）——低调承诺和不俗的业绩。我们的使命很明确：成为一流的、以客户为中心的宠物零售商。我们还想让所有支持我们的人共赢。

创业支点

我从13岁就开始工作了，为家庭成员和当地企业建立网站。此后，我进入了联盟营销（affiliate marketing）。在一个讨论网站设计和计算机编程的网上聊天室，我遇到了迈克尔（Michael）。我俩一拍即合，开始谈论业务合作。

我一直想建立一家电子商务公司，因此我们决定进军一个准备好被颠覆的行业：在线珠宝销售。我们认为这是一个非常棒的主意。我们建立了网站和交付系统，备了货，甚至在办公室里放了一个保险箱来保管它。

但是，在我们预定的开业之前大约一周，我受到新的启发。我牵着玩具贵宾犬泰莉（Tylee）走进当地的一家宠物店，向店主咨询可以为她购买哪些最健康的食物。这突然让我意识到：我之前的创业目标有误。我不太在乎珠宝，但是像许多我认识的喂养宠物的人一样，为泰莉购买食品让我充满热情。宠物行业规模庞大且蓬勃发展，逐渐从大众市场转向高端市场。很明显，这个行业有着巨大的机遇。

尽管一周之后，我们就要开始经营珠宝业务，但业务必须转型了。我们卖掉了所有的戒指、项链和手镯——以及保险箱，开始尽最大努力地学习一切与宠物行业有关的知识。我们新建立了一个网站。我们找到了当地的一家经销商，并与附近的第三方物流公司合作。2011年6月，我们开始了新的业务。在短短3个月内，我们实现了从宠物店里的顿悟到经营宠物用品业务的跨越。

有时候，人们会问我是否担心公司会步Pets.com的后尘。那是2000年时，互联网泡沫最引人关注的失败公司之一。我不担心。一方面，那家公司宣布破产时我只有15岁，所以我对这个故事不是很熟悉。其次，Pets.com存在的时候，大多数人还只能拨号上网，在线购买商品根本无法得到舒服的体验。但是，在我们开始的时候，电子商务已成为大多数消费者的第二天性。

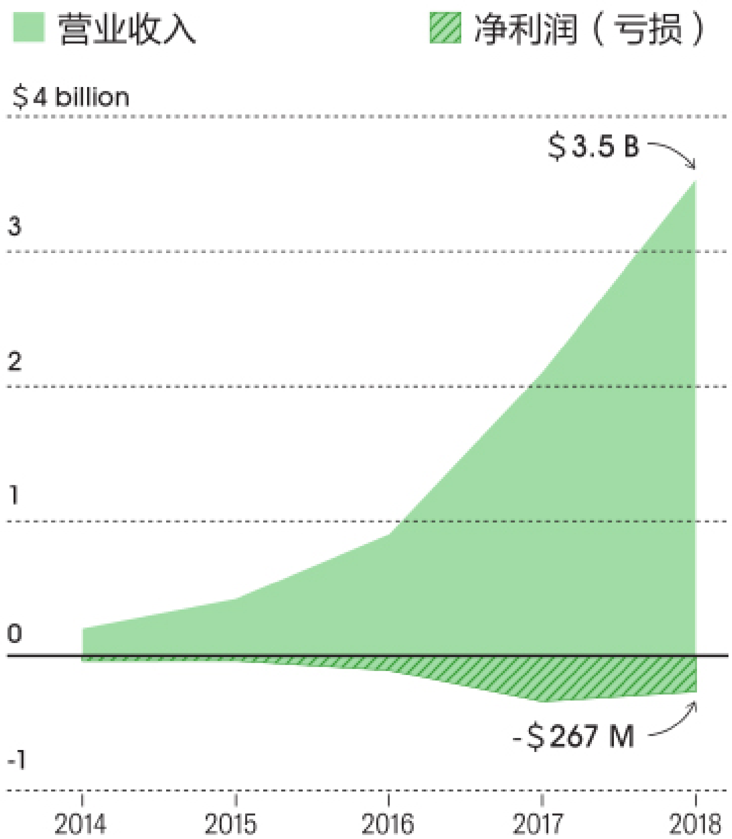
我对亚马逊也有疑问，当然，这是一个真正的竞争对手。它拥有令人难以置信的基础设施，与客户及供应商建立了雄厚的关系，还有无限量的资金。但是我也知道，其他一些公司，包括Zappos（后来被亚马逊收购）和Wayfair，都在特定的产品领域取得了成功。它们的秘密在于提供与众不同的客户体验。我认为，我们可以在宠物领域做类似的事情。

公司介绍与经营数据

CHEWY.COM

成立于2011年
总部位于美国佛罗里达州达尼亚海滩
现有员工9833人

$：美元　B：10亿　M：100万



资料来源： Chewy.com

由于资源有限，我们自己担任了公司的高管。我担任CEO，迈克尔担任CTO，而我的老朋友艾伦·阿达勒（Alan Attal）则担任COO。我们知道，要提供与邻家宠物店相同的体验，优质的客户服务必须是公司核心竞争力之一。因此，公司的首要任务是组建一个团队，在客服

中心处理电话、实时聊天和电子邮件等事务。这样我们就不用事必躬亲了。

从一开始，我们就将公司的收入重点投资这项工作，但最终我们依然需要风投提供更多的资金。经过数月的寻找，我们终于找到了拉里和Volition。

扩张规模

2013年10月24日，我们结束了首轮融资。我永远不会忘记资金进入我们银行账户的那一刻。尽管我们已经签署了条款清单，但是我在一定程度上仍然怀疑这一切会那么顺利。但是，当我看到资金转移得到确认，这一切都成了现实。

有了这笔钱，我们可以扩大规模，投入到开发系统、技术和团队。我们也可以实现内部存储和运输。我们已经认识到，如果想创造价值数十亿美元的业务，那么执行力就必须成为另一项核心能力。

咨询顾问们告诉我们，从头开始建造一个仓库需要花费一年半的时间。但是，由于公司业务同比增长300％，我们没有那么多时间。物流公司处理订单的速度也跟不上，导致Chewy的客户体验开始恶化。我们需要更多的掌控力，而且速度要跟上。我们清楚，必须在几个月内完成过渡。

我们从2014年2月开始选址，重点关注美国东北部地区，因为该地区人口众多。我们选择的地点是宾夕法尼亚州的梅卡尼克斯堡（Mechanicsburg）。这里地处康涅狄格州、纽约州和新泽西州三州交界地区，人口稠密。公司选址于此可以为周边的客户提供隔日送达服务。到当年夏天时，我们已经建立了一个占地40万平方英尺的仓储基

地，里面储存了大量袋装或罐装宠物食品、背带和笼子、拴绳、垃圾箱、玩具以及零食等。

我们在不到6个月的时间内成功启动并且运行起来，这非常不容易。一切可能出错的事情都发生了，我们雇用的仓库人员工作效率也不高。当我们最终配备好人员时，扫描仪器可能会出现故障，Wi-Fi和仓库管理系统也会出问题。我们全天候地处理接二连三的类似问题，直到所有问题得到解决。

我们特别重视营销工作。创业伊始，我们几乎全部购买了直接响应广告，因此每笔支出都可以追踪，不像Pets.com那样主要投放在超级碗（Super Bowl）广告上。通过对团队和流程进行投资，我们不断扩展业务，以合理的投入有效地吸引恰当的客户。我们的增长诀窍是自由现金流。2014年的销售额为2.05亿美元，2015年几乎翻番，达到4.23亿美元。

我们的新员工对公司的发展起到了重要作用。我很早就意识到，需要有效利用自己的时间并专注于招聘工作。最初，招募员工是一个挑战。我和艾伦（Alan）花费了大量时间与领英网（LinkedIn）的求职者联系，向他们解释公司的迅猛发展，描述公司远景，但是其中98％的人都没有回应。

令人惊讶的是，后来的事实证明这是一个有用的过滤系统。给我们回信的2％的人对机会的到来兴奋不已。他们是真正的信徒，是我们的团队成员和业务建设者。他们内心强大，怀着极大的热情，有着必胜的意志。因为这种热情，我们选择聘用他们。许多人辞去稳定的工作，带着家人从全国各地赶来加入我们。这种巨大的牺牲，我们一直牢记在心。

最终，我们从普信集团（T. Rowe Price）、贝莱德（BlackRock）、Greenspring、孤松资本（Lone Pine）、沃林投资公司（Verlinvest）和投资银行艾伦公司（Allen＆Company）进行了六轮融资，总额超过3.5亿美元。

新起步

2016年，我们的收入达到9.01亿美元，同比增长100％。这促使我们开始考虑进行下一轮融资的IPO。我们拥有约7000名员工和6个仓库，并计划在未来12个月内再增加两个仓库。从运营和战略角度来看，公司的实力雄厚。

在我们为IPO做准备时，美国最大的宠物零售商之一的Petco联系我们，洽谈并购事宜。它无法满足我们的条件，所以双方只能分道扬镳。

2017年年初，Petco的主要竞争对手PetSmart也伸出橄榄枝。我收到了BC Partners管理合伙人兼主席雷蒙德·斯维德（Raymond Svider）的电子邮件。2015年3月，该私募股权集团完成了对PetSmart的收购。他说，他有兴趣收购Chewy，想谈一谈。我们以前见过面，但彼此之间不太了解。

PetSmart是我们最大的竞争对手之一，因此我们谨慎从事。我解释说，我们正在为IPO做准备，因此期望以全款、公开交易的形式确定价格。鉴于竞争动态，我们不能透露专有信息，不接受漫长的尽职调查过程。我告诉斯维德，如果他想进行收购，那就需要迅速进行。值得称赞的是，他做到了。2017年4月，我们签署了协议，以33.5亿美元的价格出售该公司。这是有史以来金额最大的电子商务收购。



赖安·科恩和他的玩具贵宾犬泰莉在迈阿密

我们的投资者都很高兴。早期投资人获得了巨大的收益，而后期投资人也获得了可观的收入。投资Chewy让很多人获得成功，我为此感到自豪。这些投资者信任我和我的远见，而我用收益回报了他们。对于BC Partners和PetSmart来说，很快也将如此取得收益。

收购后，Chewy的收入继续增长，2018年达到35亿美元，而亏损收窄至2.67亿美元。2019年6月，PetSmart将Chewy拆分为一家公开上市公司，估值接近90亿美元，接近两年前出售价格的3倍。

2018年3月，我离开了公司。做出这个决定实属不易，但我觉得自己已经实现了最初的目标。公司增长稳健、基础雄厚、前景远大，但我已经不能全权管理了。而且，我也不想成为老板，我只是一位创业者，而不是管理者。我的使命已经完成。

每当我回想起，当初为什么筹集资金创办公司并达到一生最美好的时刻，我的感受是：整个过程比到达终点更令人兴奋。我试图挑战传统的行业，用前所未有的服务赢得客户。这种挑战令我倍感欣慰。在整个过程中，我们能够组建一个由众多员工和投资者组成的世界一流团队，面临各种困难依然取得成功，白手起家创办价值数十亿美元的零售业龙头，这无疑是我职业生涯中的最大成就。

2020年将是云+AI+5G
三大技术的聚变元年



鲁勇 华为公司高级副总裁，中国地区部总裁

出生于1976年，毕业于西安电子科技大学。1998年加入华为，历任东北欧地区部销售副总裁（兼Teliasonera系统部部长）、东北欧地区部总裁、全球技术服务部总裁、中国地区部总裁等职务。

今天，我们处在经济周期的谷底，技术周期的新起点。人类社会正处于新理论、新技术再一次爆发的前夜。发展潜力巨大，但也存在诸多不确定性，很多问题依然存在。

云、AI、5G等新技术正在引领新一轮的产业革命。云计算持续稳步发展，成为各个创新技术的基础使能技术；AI迅速从实验室进入千行百业；5G率先超越炒作，加速商用落地。云+AI+5G是开启新产业周期的技术使能密码。

下面，我们展望一下2020年ICT行业的5大趋势。

趋势一：减速世界中的一抹亮色，以云+AI+5G为代表的数字新经济成为增长发动机

2019年，世界经济增长率预测从年初的3.0%调低至年末的2.5%，主要原因是全球主要国家经济政策的不确定性和全球投资与贸易流动的减少。

数字技术对经济的拉动作用明显，是减速世界中的一抹亮色。全球来看，ICT市场规模的增长率保持在GDP增速的两倍以上，其中云+AI+5G的增速更快。从中国的数据来看，拉动效应也十分明显。中国公有云市场空间2018年为75亿美元，2023年将达到470亿美元，年复合增长率为58.2%；中国人工智能市场空间2018年为25.7亿美元，到2022

年将达到100亿美元，年复合增长率为40.4%；中国三大运营商已经正式商用5G，相关的投资在未来几年保持在高位。

趋势二：超越单体技术的增长边界，云+AI+5G的技术聚变将产生巨大的溢出效应

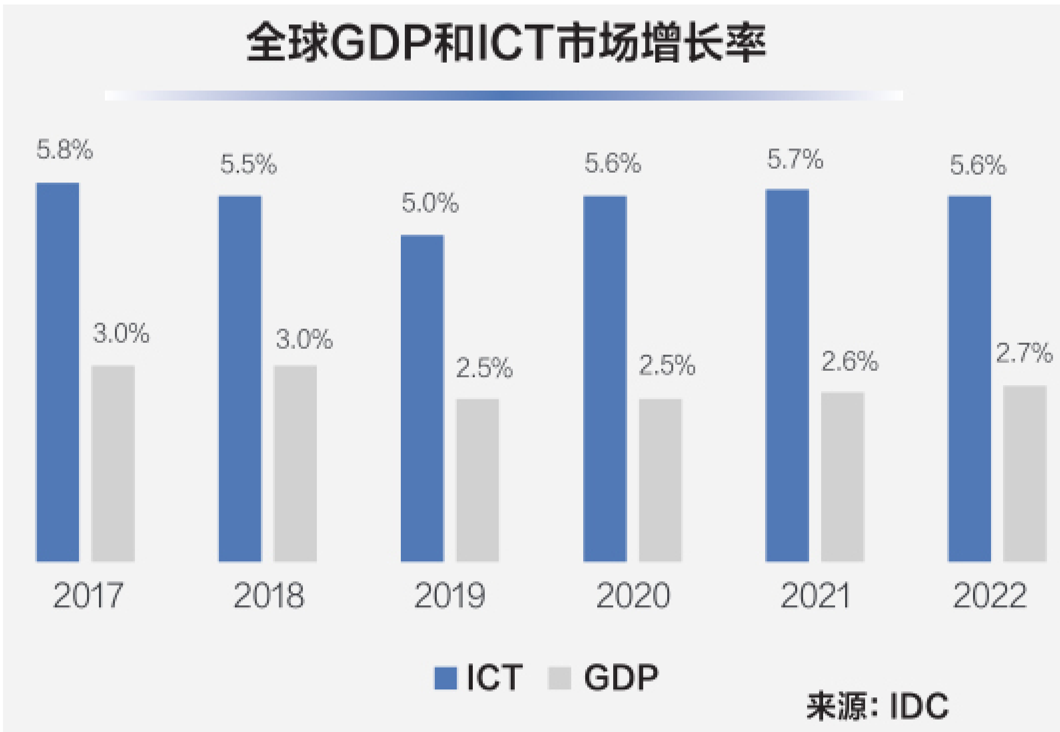
根据著名经济学家卡萝塔·佩雷斯的论述，人类进入工业社会后，经历了五次产业周期变革，每个周期大致60年，前30年为基础技术的发明阶段，后30年为技术加速应用阶段。当前，世界正处于从上世纪80年代开始的ICT产业发展周期后30年，基础技术开始融合，加速进入各行各业。

技术的融合聚变将产生巨大能量，推动经济和社会的发展进入下一个新阶段。云+AI+5G为代表的新技术给人们的生产和生活带来全新的变革，成为推动社会发展的关键动能。“云+AI+5G”是走向智能世界的重要引擎，它们并非孤立存在，而是像几个较轻原子核聚合成一个较重的原子核那样，用一连串的超级聚变引领智能革命前进的脚步。2020年随着云的渗透率持续提升、AI技术与行业深度结合和5G技术的大规模商用，我们正式迎来了“云+AI+5G”的技术聚变元年。

AI和云是相辅相成、互相成就的一对技术。AI是应用侧的基础能力，云是基础设施侧的基础能力。AI对算力的需求以每年10倍的速度在增长，计算的边界也将从数据中心，走到边缘，走进终端。AI作为一种新的通用目的技术，在云的强大加持下，将成为一种无所不在的基础能力。

5G技术的确定性最强。从2019年开始，5G技术将逐步在eMBB（增强型移动宽带）、mMTC（海量机器类通信）、

uRRLLC（超可靠、低时延通信）3大场景下落地，我们朝着随需进入数字世界迈出了坚实的一步。



趋势三：云+AI+5G的技术普惠化将持续加强

AI落地当前的主要矛盾是成本。据统计，适配具体场景的AI开发起始门槛在10万美元以上，提升模型的最终精度时成本会呈指数型增长。产生结果所需的大量资源使中小企业和个人开发者很难大规模开发AI应用。云+AI+5G的融合发展会为AI提供性价比更高的数据、能耗比更低的算力、以及更安全可信的机器学习基础能力。

5G的落地是一个ToC到ToB，再到ToC的螺旋式上升的过程。预计2020年中国市场销售的5G手机将达到2亿台，特别是1000多元人民币的5G千元机也会出现。AI的典型应用和5G的典型应用大约有80%的重

叠，5G能够支撑AI应用的大规模落地。而应用落地的快慢取决于5G和云+AI等技术聚变的节奏。

云+AI+5G在技术的拓展期面临的最大挑战是稳定性和安全，这也是企业和消费者拥抱新技术时最大的顾虑。以云服务为例，近年来各家云服务商的服务中断事件不绝于耳。2020年稳定性好，安全可信的云+AI+5G技术与服务提供商将受到市场青睐。

趋势四：加强核心技术研究与创新，加速补齐先进技术的产业链短板

麦肯锡在《中国与世界：理解变化中的经济联系》的报告中指出："中国已融入全球技术价值链。从11个重点行业领域择取了81项技术进行分析后发现，中国对其中超过90%的技术均采用了全球标准。全球研发支出中，中国排名第二，但知识产权的进口比出口多6倍。"

对比美国，云计算技术方面中美处于同一水平，美国仍在牵引创新的节奏。据德勤公司评估，中国企业的AI的软件水平，如NLP、机器视觉、语音识别等，处于世界前列；AI的硬件，如芯片和机器人，还处在追赶的过程中。中国在5G方面的优势明显，产业链完备。

华为已经发布了多个系列的处理器，包括支持通用计算的鲲鹏系列，支持AI的昇腾系列，支持智能终端的麒麟系列。2019年8月，发布了云端AI芯片昇腾910，2020年将推出满足车规级需求的自动驾驶芯片。2019年9月华为首次发布计算战略，推出Atlas900——全球最快的AI训练集群，由数千颗昇腾910处理器组成。Atlas900的计算能力相当于50万台电脑的总和，其强大算力可广泛应用于科学研究和商业创

新，如天文探索、石油勘探等领域。我们将坚定地与伙伴一起打造鲲鹏和昇腾双引擎，提供最强算力，给世界多一种选择。

趋势五：云+AI+5G开启数字世界之门，实现加数效应、乘数效应、甚至指数效应

随着云、AI、5G等创新技术的融合，我们终于可以初窥数字世界的轮廓。数字世界对物理世界最大的意义是缓解了时间的稀缺性。人类的时间是稀缺的，机器的时间长期来看是无限的。在等待下载完成的时候，等待计算结果的时候，从海量视频找出目标的时候，在不同办事机构填写同一份身份证明的时候，最稀缺的东西被无情地浪费。云+AI+5G将帮助我们打造万物互联的智能世界，在这个世界中，机器等人，而不是人等机器。

数字世界的雏形是数字平台。企业数字化转型的第一步就是上云。上云不是万能的，不上云是万万不能的。现阶段我们看到的更多的是加数效应，+互联网，+云，+AI，+5G，+区块链。在2020年减速的世界中，加法是为了防御，抵抗衰退。云+AI+5G的技术聚变，将推动生产效率的提升，从加数效应到乘数效应。乘数效应使企业在S型增长曲线的下一个周期再次高速增长。云+AI+5G商业裂变的过程中，会有优秀的企业做到指数效应，以爆发式增长的姿态成为行业的颠覆者。

总结

展望后10年，云+AI+5G虽然有不同的发展路径与节奏，但都做好了进入大规模技术应用的准备。触手可及的智能云、通用超级AI、超越厘米波的6G都在酝酿中。云+AI+5G终将证明，长期的无可救药的乐观主义者有着坚实的理性技术逻辑。联接与计算，让过去超乎想象，让未来充满想象。我们将与客户和伙伴一道，以技术投入的确定性，去应对未来发展的不确定性。

去全球化的长期风险

丹比萨·莫约（Dambisa Moyo）| 文　时青靖 | 编辑

正当我们进入一个以经济复杂性和地缘政治分歧，以及逐渐逼近的全球衰退风险——日益加剧为特征的新的十年之际，具有前瞻性思维的企业领袖正在制定策略，以降低去全球化的长期风险。他们对贸易保护主义以及企业在任何关税战中可能损失的收入感到担忧。

然而，与去全球化相关的还有一个更为隐蔽的风险：全球性企业的构成方式不适合在去全球化的世界里实现竞争的目的。人们越来越意识到，这个日渐封闭的世界直接影响到全球性企业的三大支柱：技术、全球招聘和财务职能。

“碎片网络”

近年来，企业领导层正确地优先考虑了网络风险、技术过时的威胁以及自动化程度提高引起的无业下层阶级的增加。然而，现在人们越来越担心的是新出现的“碎片网络”——因平台竞争而日渐支离破碎的互联网。

这种技术碎片化会破坏全球供应链——全球供应链使全球企业能够在生产过程的每一个阶段选择最具成本效益的解决方案，从而获得竞争优势。脱离这种集中采购的做法会增加共享全球服务的成本，降低它的效率增益。

此外，分裂的互联网一定会增加企业运营的复杂性，这会削弱企业对市场力量进行快速响应的能力。在这样的世界里，企业需要在阵营之间做出选择，或者承受在两个敌对技术世界里运营的成本，每个世界都有它们自己的监管和运营标准。

已经让各家企业感受到的这种分歧的最初迹象涉及数据隐私问题。多数西方企业会尽一切努力来保护个人隐私——这一立场可以说让美国和欧洲的企业在与它们的竞争对手的对垒中处于明显的不利地位。相对宽松的数字隐私规则允许访问具有更多个人信息的大型数据集。这可以加速创新，其中包括尖端药物的研发，这反过来又有助于降低最终消费者的花费，推高企业的价值观。

愈演愈烈的人才争夺战

加强移民控制是走向更加封闭世界过程中出现的另一个衍生物。美国和欧洲最近在政治情绪上转向更严格的移民政策，加剧了全球人才争夺战。进一步限制移民的风险在领导层的议程上已经上升到更加重要的地位，因为它威胁到企业跨境招聘的能力。

人才招聘，特别是高级人才招聘，取决于是否可以获取全球人才库的资源，因为那些吸纳不同国籍和背景的高管团队被广泛地视为竞争优势的来源。在唐纳德·特朗普(Donald Trump)2017年4月发布“购买美国货、雇用美国人(Buy American and Hire American)”的行政命令之后，美国公民及移民事务局(U.S. Citizenship and Immigration Services)的H-1B签证申请数量创了纪录，以至于初次申请H-1B签证的拒签率从2016年的10%上升到了2018年的24%，2019年第一季度又上升到32%。

越来越多的移民限制条件限制了未来的企业领袖学习如何跨越文化和不同的社会规范进行管理的机会。有人可能会说，在一个更加封闭的世界里，这些技能不那么重要了，可是一个更加支离破碎的世界也意味着分享和传播最优方法和变革思想的机会变得更少。

更加复杂的财务与监管制度

更加支离破碎的世界也让企业财务的全球化管理更加复杂，并给企业财务部门增加了可观的成本。全球企业从集中的财务职能中获得了巨大好处。今天，许多企业可以在纽约或伦敦等金融中心以相对低廉的成本募集资金，将收益作为投资在它们的全球业务中进行分配。在多数情况下，这种更为集中的模式意味着相比于区域或国家子公司不得不将自己局限于通常具有更大风险和波动性的当地货币市场的情形，企业能够以更低成本借款。一个更加封闭的世界意味着企业将难以提取他们的投资资本并将利润返还给股东。

从更为集中的模式转变为更具联合性质的模式带来了更多的复杂性，因为企业领袖必须应对从协调一致的规则制定业务环境，转变到不同司法管辖区中日益复杂的独立程序与规章网络。欲想在一个封闭的世界里合理地管理或减轻威胁，那就需要在地方层面拥有非凡水平的高度专业化的知识——这使人几乎不可能了解必要的风险预算，更不必说充分地对冲这些地方风险了。

随着权力继续从欧盟(EU)、世界贸易组织(WTO)和北约(NATO)等多边组织转移到地方政府手中，全球企业可能会发现，在众多不同国家维持有效的政府关系将愈加困难。比如，税收、关税、配额以及环

境法规等问题上复杂性的日益增加，将迫使全球企业应对这样一个问题：它们的企业结构是否应该跟随权力变化而变得更加分散。

当然，跨国企业已经需要遵守它们经营活动所在市场的各种规章制度，因而需要深入了解当地情况才能有效运作。然而，由于保护主义导致各国政府对全球规则和条例的认同度降低，加上业务规则的系统化程度减弱，国家监管机构将拥有最大的权力。到时候，了解当地情况的要求几乎肯定会变得更加苛刻，因为企业需要更加详细具体的知识经验才能运作并取得成功。

重新考虑组织架构?

就其本质而言，全球企业的基本原理是：这样的一种架构会增加那些身处企业顶层的人观察世界的机会，并以降低成本、提升效率的方式套利资本、劳动力和生产，从而提高企业的内在价值。由于跨境转移这些生产要素的难度越来越大，人们有理由问一问，全球企业在一个去全球化的世界里是否是一种合适的结构。此外，消费品和金融等行业的全球企业发现，最激烈的竞争来自当地国家或区域竞争对手，而不是其他传统的全球企业。

全球架构的一种替代选择是，企业以独立的、松散关联的本地运营公司集合体的身份来运营。这些“子公司”会因附属于更大的公司网络而获得知识转移的好处，不过多数资本分配和人力资本的决策都下放给了当地实体。或许这些独立的公司甚至可以作为独立的实体在本地和全球交易所上市交易。

最终，未来的道路取决于企业的领导层将去全球化看作是持久现象还是一时风尚。如果企业领导人认为去全球化会继续存在，那么真

的必须考虑要颠覆时下盛行的全球企业架构，使其更好地适应去全球化的世界。然而，如果企业领导人认为走向一个更支离破碎的世界是暂时的现象，很快就会过去，那么他们的职责就是把控去全球化风险，即便是在保持它们的全球性架构的时候。不过，企业领导人应该意识到，如果他们错了，他们服务的企业可能无法生存。

丹比萨·莫约是一名国际经济学家，在巴克莱银行(Barclays Bank)、雪佛龙(Chevron)、Barrick Gold和希捷科技(Seagate Technology)的董事会任职。

双十一生态系统的启示

夸伊·许伊（Quy Huy）| 文　时青靖 | 编辑

圣诞节在中国来得早。11月11日(11/11)被人称为“光棍节”，是世界上最大的24小时购物活动。这一天原本是单身汉们对情人节所做的玩世不恭的回应，2009年被阿里巴巴高管（现任CEO）张勇改变为“双11”。这一天已开始代表一种集合无掩饰购物疗法、购物券、闪电促销以及全国各地零售商游戏化社交媒体宣传的文化活动。

统计数字令人震惊，不仅因为仅在一天内成交的绝对销量，也因为迄今为止与中国整体经济增长逐渐放缓背道而驰的同比增幅。2019年也不例外，电商巨头阿里巴巴公布的销售活动总额为2684亿元（384亿美元），超出上一年的2135亿元（305亿美元）近26%。作为对照，这一数字是美国2018年黑色星期五(Black Friday)和网络星期一(Cyber Monday)总和的2.5倍多。

尽管如此，阿里巴巴传奇式的共同创始人马云宣布，2019年光棍节的财务表现令人失望——这一声明充分表明了中国互联网行业矢志不渝的雄心和绵绵不绝的活力。作为欧洲工商管理学院(INSEAD)中国项目部的代表团一员，我最近在阿里巴巴位于杭州的总部亲身体验了这种氛围。

我们在光棍节前一周走访杭州几家科技公司的时候发现，对光棍节的期待在猛增。在线零售企业必须保证世界有史以来最大在线购物狂欢的顺利进行。有太多的东西可能出错：服务器可能在前所未有的流量下崩溃；物流供应商可能因洪水般的订单而不堪重负，还可能耗

尽库存，导致无法接受的延迟交货；营销活动可能会失败而不是四下蔓延。

光棍节日益突出的地位进一步增加了期待。耐心的、对价格敏感的中国消费者习惯性地在重要日子来临之际推迟了他们的大宗采购，以期更大的折扣。对光棍节反应迟缓的企业注定会在这场压抑了数周（如果说不是数月的话）的购物活动中蒙受损失。据阿里巴巴的非正式估计，对于一些正在崛起的品牌来说，双11占了全年销量的25%。那种压力在我们的访问中可以明显感觉到。每间办公室都洋溢着一种难以言表的兴奋；员工和主管都进入高度战备状态。他们高度专注、快速高效的态度似乎表明，他们不允许自己有任何错误或借口。

那么，从阿里巴巴和中国其他在线零售商的角度来看，光棍节的好处是什么？他们为何要在迎合消费者价格敏感心理的同时继续推动一项导致实体商业遭受破坏的活动的发展？显然，利润最大化不可能是双11现象背后唯一的动力。

我们的杭州之行提供了令人意想不到的答案。我们与之交谈过的近乎每一位员工都不是把双11的挑战描述为必行的坏事，而是将其视为这件盛事的主要附加值。他们把光棍节说成是一次压力考验，迫使整个企业超越极限，使其能够成就并成为原本不可能的东西。正如阿里巴巴产业互联网研究中心主任陈威如博士所言："双11变成了整个生态系统的一次演习。"他接着描述说有1000多万商家和品牌、上万家物流公司、300万快递人员和50万辆货车参与其中。

双11的影响

我们与之交谈过的中国企业代表提到了几个具体的商业领域，双11每年在这些领域都促进了下一层面上雄心勃勃的变革。

首先是产品创新。据阿里巴巴全球首席营销官董本洪称，截至2018年，双11推出了100万个新产品。光棍节的杰出地位为企业发布新产品创造了理想的平台。

企业若想吸收井喷的消费者需求，就必须竞相向市场推出新的商品。由于这个原因，巨大的压力增强了研发部门和产品经理迅速交付高质量成果的能力。内部创新也同样如此；企业必须在产品创新、IT、客户服务及物流能力上改进和重新设计他们的流程，以应对极端的负荷。这些好处持续的时间远不止双11当天。

例如，为备战2019年的光棍节，阿里巴巴改进了预测客户订单的人工智能算法，使仓库工人可以利用双11前的几周停工期准备好可能要发送的包裹。我们与之交谈过的一名阿里巴巴职员向我们表示，2018年的预装箱中，80%成功地反映了实际的购物情形，因此可以不作任何变更地当天发货。“我们今年的目标是90%的准确率，”该职员告知我们。但也许更重要的是，公司全年都已经从算法部署中受益。

另一个好处是打破阻隔。阻隔是企业的普遍问题；尽管管理者明白跨团队和单位工作很重要，但是在正常的经营过程中，没有它，他们也能应付。然而，双11要求全员合作。比如，在双11之前的几个月里，天猫（阿里巴巴的一个电商平台）高管每周都与他们的菜鸟（阿里巴巴的内部物流网络）同行会面，以使促销活动与物流能力协调一致。这种精细的协调帮助菜鸟朝着马云声称的24小时送货到中国任何地方的长远目标大步迈进。同样，阿里巴巴的品牌、电子支付和供应链规划团队也暂时从45分钟车程远的卫星办公室搬到公司总部，以便

在双11之前进行更紧密的整合。走廊和电梯入口都塞进了额外的桌椅和小隔间，征用来作为跨职能团队开会的场所。

在双11严酷考验中锻造出来的跨部门关系和网络如果仅仅是为明年的光棍节做准备，那它也很容易随着时间的流逝而加深。天猫前总裁靖捷在描述双11之前三个月开始的跨业务单位沟通“大动员”时强调，各部门员工之间产生的非正式关系在双11之后很久继续在产生附加值（靖捷现在是阿里巴巴CEO办公室的秘书长）。

最后，没有什么能像逆境这一剂良药那样凝聚人心了。双11的猛药方案培育的更大团队凝聚力可以持续一整年。员工在双11之前数日的经历使得中国科技企业采用的饱受争议的“9-9-6”工作周（即朝9晚9，周一到周六）看起来像是假日。工程师等不可缺少的员工会整晚待在办公室，有时候一连数日，在露营的睡袋里打打盹。尽管日程安排让人疲惫不堪，但当我们走过一排排的办公隔间时，大家看上去普遍情绪高昂。即兴舞会和公司提供的其他娱乐活动帮助提振了“部队”的士气。员工签名的励志横幅承诺全身心去“同心协力迎战双11”（军事比喻是常用题材）。这些努力所培育的员工之间的紧密联系帮助企业在杭州这种竞争日益激烈的科技中心留住了抢手的人才。

双11的借鉴

国际上是否可以从光棍节获得借鉴？诚然，中国企业并没有做事半途而废的名声，双11现象反映了推动中国经济奇迹的速度和规模。尽管如此，非中国企业可以先尝试较小规模地进行他们自己的内部压力测试，或许以创新冲刺或战略时机变革计划的形式。

更广泛而言，双11的经验也许是，管理者不必总是要让自己的雄心壮志去适应企业当前的能力。施以足够的激励和慎重施加的压力，员工可以共同努力实现“不可能的成绩”。这意味着人工智能时代的管理可能有了一个重获新生的目的——利用人力资源创造奇迹。

夸伊·许伊是欧洲工商管理学院技术创新索尔维讲座教授，欧洲工商管理学院中国项目主任。

人才管理的数字化战略

周丹 | 文　时青靖 | 编辑

大多数企业都认为自己需要人才管理变革，但只有少数企业真正做好了变革准备。北森人才管理研究院每两年会对中国企业展开人才管理成熟度调查，从文化、制度、技术和HR团队四个维度对成熟度展开评价。2019年调查结果显示，中国企业的人才管理成熟度在连续多年波动、未有明显突破之后终于出现小幅进步，尤其是在HR技术应用方面有了显著提升。这意味着中国企业正在积极拥抱数字化，与之有关的意识和实践同步提升。下一个十年，人才管理领域最关键的三个主题是：组织效能、数字化和企业文化。与美国企业相比，中国企业的管理基础较薄弱，无论是管理意识、管理者水平还是流程制度都需要逐步追赶，唯一能产生跨越发展的就是数字化。无论企业当前的人才管理水准如何，数字化能帮助企业审视管理问题，加速人才发展，迎接变革。

数字化促进人才管理改变

中国企业人才管理成熟度提升缓慢，一个主要原因是缺乏底层数据支撑决策，这是企业管理基础薄弱造成的，数字化会放大其中的问题。业务蓬勃发展时，人才管理成熟度高和成熟度低的企业差距并不明显。一旦需要人才管理发挥作用时，会发现两者的根基完全不同，成熟度高的企业是“实心”的人才管理，成熟度低的企业是“空心”的。

人才管理缺乏底层设计。以人员需求管理为例，企业从成立之日起就会招聘，招聘的起点应是人员需求管理。这是企业的基础管理模

块，包括组织结构、人才能力标准、筛选与聘用流程、人才观等多方面的设计。大量企业在人员需求管理方面的构建是一笔糊涂账，导致人才管理成熟度水平落后。

人才管理先进的公司之所以先进，首先是对待人才的问题谨慎，其次是管理精细度高。例如，人岗匹配精细度环环相扣，招聘每个人都有目标，业务布局清晰。这种“经过思考和设计”的人才管理，在成熟企业或稳健发展的业务板块下较为常见。而新业务与处于成长期的企业，往往缺乏底层设计。它们的常态是，想依赖数据做决策，却没有数据；想反对高管拍脑袋做决策，人力资源部门却给不出科学建议。管理基础薄弱同时体现在管理者的意识和水平的不足。这类企业在实施变革时，就需要重构业务流程和人才管理。

数字化带来加速发展和思维升级

数字化为企业发展带来加速发展的机会。一方面，它把管理的薄弱之处呈现出来；另一方面，它为企业指明方向，加速改变。企业实施人才管理数字化，通常从基本信息的梳理开始，围绕业务场景解决一个个“小问题”，才能确保数字化的成功。

数字化的另一价值是让企业的日常管理不浪费，并发挥其“指挥棒”的作用——HR要思考需要哪些信息、为什么需要以及如何使用的问题。以信息的变化性为例，员工的司龄是动态信息，不需要再费人费力搜集和核对；盘点的结果每年都变，应该如何更新、分析和使用，谁为更新这些信息负责，是否要设计业务流程让员工可以自己维护等问题会浮现出来，需要做决定。这是数字化带来的思维升级。

人才管理数字化不是结果，而是发展指引。企业实施数字化战略之前，管理可能是混乱的，数字化初期会发现混乱加剧，这是在不断暴露问题，在接下来逐层梳理和策略承接中企业管理基础会加强。

数字化过程不可逆

数字化人才管理是不可逆的。尚未实施数字化的企业，在管理方面可能存在一定的反复性。企业一旦更换HR负责人，就面临人才管理体系重构的问题。这是由于缺少数字化记录，过往的实践难以传承，也是因为缺少数字化导致业务流程无法固化，这就使得新的负责人可以任意发挥。这对个人可能是职业突破，却给企业带来诸多风险。

数字化带来的新体验是其不可逆的一个重要原因。衡量人才管理信息化是否成功的直接的指标是，老板问到的人才问题多久可以获得答案。实施数字化之前，回答一个人才问题可能需要耗费员工两周的时间。他可能需要向各级部门收集信息、整理数据、汇总分析，中间会遇到数据缺失、格式、时间、可视化等问题，这种体验极其糟糕。实施数字化之后一切简单多了，领导上午提出的问题，HR下午就汇报并提供深刻的洞见。这种工作体验、时效性感知和掌控感，一旦获得是无法回退的。

另一个令数字化不可逆的原因是其带来的业务便利。2019年有不少企业在开展战略性人才盘点。人才盘点能否固化为业务流程，与数字化程度关系密切。数字化程度较高的企业，通过提供完整人才信息、历史盘点结果、流程自动化、角色-任务设计，令项目每年启动时，HR和管理者各司其职，配合密切，很容易实现人人都会人才盘点。由此可见，数字化人才管理给企业带来的增益是巨大的。不仅有

机会改变管理薄弱的现状，还可以加速人才管理的进程。由于数字化的不可逆，企业管理者和团队更需要共同努力去解决问题，这也会增加团队的凝聚力。

将数字化作为长期人才战略

外界评价一家企业时主要关注收入利润、收并购、融资等，一旦企业遭遇困难，容易归咎于商业模式。实际上很多企业无法创新、突破或者业务难以为继，是管理水平不足，无法支撑业务发展，这是外界难以发现的。

未来几年经济形势将更加严峻，这在管理和战略上迫使企业聚焦。2019年有大量的企业将视角聚焦内部，减少外部招聘，练内功。有两方面的举措会特别得到关注：一是审视有欠缺员工与优秀员工的差距，找到提升办法；二是着力于提高人才的能力，企业在员工培训上的预算并不会大幅减少，甚至还会上升。对企业来讲，业务节奏慢下来，最好流动率也保持在相对较低的水平，这为企业的长期发展提供更多可能性。例如，多元化集团主动把不擅长的业务砍掉，聚焦主航道，提升人效，规范化管理。提升管理效能的核心是改进管理。管理水平不足，用同样的人才得到的结果差距很大。国内顶级互联网公司对标谷歌、Facebook，这些以工程师文化和给予员工极大自由度的互联网公司也在升级管理实践，并没有绝对的例外。人才管理领域没有捷径，国外顶级公司反而做得更加细致。这是真正面向未来的投资。

最后，企业应该对数字化抱有合理期待，做好改变的准备，让数字化引领企业实现管理的关键跨越。同时也要正视现实：并非决心坚

定就能让企业脱胎换骨，短短数月就能成为诸如平安、腾讯这样的公司。数字化会倒逼组织健全机制，完善管理通路，不断审视问题并提供答案。这才能实现既有底层设计，再通过完善细节把基础夯实。因此，制定数字化规划，HR应帮助企业培育数字化转型土壤，主要包括：1）确保各管理领域线下运营流程、管理体系清晰和完善；2）将人力资源管理信息化、数字化，以积累数据；3）搭建统一集中性的人力资源数据平台，将各模块的系统数据引入集中的平台，确保唯一的数据来源。HR不仅需要关注硬件的完善，还需要关注数字化思维的形成，即营造数字化的文化氛围，如管理者有意识地收集和使用数据的习惯。HR还需要影响企业领军人物，这会有助于数字化进程的推进，赋能管理。

周丹是北森人才管理研究院院长、高级副总裁。

以协作应对危机

扬·哈根（Jan U. Hagen） 雷志珂（Zhike Lei，音） 阿夫纳·沙哈勒（Avner Shahal） | 文
时青靖 | 编辑

2010年11月4日，澳大利亚航空公司(Qantas Airways) QF32航班在从新加坡樟宜机场(Changi Airport)起飞四分钟后，二号喷气发动机发生了爆炸。这家空客A380上有440名乘客，24名机舱里的机组成员以及驾驶舱里的3名机长和2名副驾驶。爆炸引擎的碎片击中了左侧机翼，毁坏了大量电线和液压管线。此后，几个重要的飞机控制系统失灵。在接下来令人痛苦的两个小时里，飞行员在等待航线上飞行。他们需要燃烧足够的燃料，以便飞机的最终重量允许安全着陆。

所有乘客和机组人员都幸免于难。

澳大利亚运输安全局(ATSB)2013年关于QF32航班的报告显示，驾驶舱内的实际情况何等困难，机组人员对紧急情况的反应何等专业。在引擎爆炸后关键的20秒内，机组人员收到了36次飞机监控系统警报。在接下来的20分钟里，又有41次记录在案。澳大利亚运输安全局一致认为，驾驶舱内机组人员的有效合作对飞机的安全着陆至关重要。

然而，澳航机组人员对此事件的成功反应并非侥幸。1980年初次制定的《机组资源管理》(Crew Resource Management)现在被用于世界范围内的民用及军事航空训练。为保证航空运营的安全，这种训练需要两个条件，而开放式的交流对于两个条件都很重要：

驾驶舱内的等级层次必须抚平。

机组人员必须积极融入飞行的工作流程和决策过程。

这种立足于团队的飞行方式并不是要削弱机长的作用，而是要承认控制当今的一架飞机超出了单个人的能力。特别是在紧急情况下，驾驶舱里的每个人都必须有发言的权利。

我们认为，在高风险情境中采用这种决策方式的传统商业模式更有可能在他们的行业获得成功。上述事件及其解决的方式表明了理由：危机，这个不可避免地会出现在任何工作领域的东西，对我们的要求多于日常的挑战。没有一个人可以独自应对一场危机。协作与合作对于QF32航班的幸存至关重要。我们相信，同样的元素可以用来帮助企业克服最困难的障碍而欣欣向荣。

团队驱使的重要性

为支持这一理论，我们花了六年时间研究机组人员的交流。每年两次，世界各地的机组人员都需要在全飞行模拟器中完成训练。这些训练的目的是把人置于紧急情况之中，并就如何最好地处理这些情况向他们提供反馈。训练以模拟器内一次彻底的检查飞行结束——唯一的目的是测试机组成员。飞行员必须通过这次测试才能继续持有他们的执照6个月。

在我们研究的第一部分，我们观察并记录了参加这些训练的一家欧洲主要航空公司的11名机组人员。在我们研究的第二部分，我们对总共61名空军机组人员（飞行员及非飞行员）进行了访谈。我们的目的是揭示紧急情况期间团队驱使决策的重要性，证明团队（而非领导）才是关系到成功与失败的因素，并发现最适合且可以用于企业界的航空训练手段。

在我们的第一项研究中，我们与组织学者玛丽·沃勒(Mary Waller)和塞思·卡普兰(Seth Kaplan)合作，确定《机组资源管理》的规则与惯例在危急情况下对团队表现的好处。在18个月的时间里，我们细查了模拟器训练期间飞行员和副驾驶在驾驶舱里是如何互动的，以及那种互动反过来如何影响到机组人员的整体表现。其中一个模拟场景涉及空速传感器故障；另一个场景涉及机舱压力意外下降。对于这两种情形，模拟器机组成员首先必须处理当下的紧急情况，然后在受损的飞机上安全地完成飞行。

解决当下紧急情况可以说是挑战当中比较容易的那一半。机组成员并非真的一定要"才思敏捷"，因为这是一个标准的过程。他们背诵过一系列记忆项目——所有机组人员在紧急情况下必须采取的行动——然后从《速查手册》(Quick Reference Handbook)中选择了恰当的检查表来指导他们完成后续的步骤。在这一阶段，我们观察到，机组人员之间没有差异，因为所有的人都遵循了正确的程序。

然而，在论及飞机安全着陆的时候，我们观察到了重大的差异。机长的沟通方式在两大方面对机组人员的表现产生了重大影响。第一，当副驾驶参与了决策过程的时候，机组人员在巨大时间压力下的表现始终优于机长独自分析问题并简单下达命令的情形。第二，提出开放式问题——"你如何评估形势？""你觉得有些什么选择""你有何建议"——的机长拿出的解决方案优于那些仅仅提出非是即非问题的机长。相比之下，后一种方法的结果是副驾驶肯定机长的决定，这被证明对问题的评估和解决都毫无价值。

我们在此收集到的经验是，通过询问问题让同事以平等决策伙伴身份参与进来——组织发展学者埃德·沙因(Ed Schein)称之为"谦逊询问"的领导形式——可以利用他人的专业知识，有助于建设性的、真实

的信息交流。这些问题并不单纯地为了参与，而是为了收集信息、意见和行动建议。接连不断交换信息、分析实情、评估选择、做出决策、执行决策，然后重新审视执行情况的团队才是安全完成飞行模拟最成功的团队。

畅所欲言的必要性

基于第一项研究的结果，我们希望探究机长或指挥官在多大程度上意识到了使用问询手段的好处。为了弄清这一点，我们进行了另一项研究，考察德国和以色列空军内《机组资源管理》训练的成效。与民用航空不同，军事飞行员是在不稳定的、变化无常的情境下行动的，更有可能面临特殊情况，尤其是在战区。我们采访了指挥官、副驾驶、武器系统官员以及技术装卸师，了解他们是如何合作共事的。在以色列和德国，几乎所有的受访者都强调，跨等级合作十分重要。

超过80%的受访者强调了畅所欲言的必要性——也就是说，需要让下属的机组成员公开表达他们的观点和想法。“如果你先开口，你的副驾驶不会反驳你，”以色列的一名指挥官表示，“我总是先征求我的副驾驶的意见。我不希望他不加批判地接受我的观点，尤其是在我错了时候。”

我们采访过的许多飞行员还表示，在所有的危急情况下，即便是经验最丰富的飞行员也可能忽视某些东西、行动过于仓促或者注意力不集中。因此，合作对于安全至关重要。“我征求（我副驾驶的）意见，”以色列一名指挥官表示，“我说：‘监督我，注意我是否漏掉了什么。’如果有什么不安全的地方，我希望他干预，而且我会倾听。我告

诉副驾驶，能够发生的最糟糕的事情就是我告诉他我们这会儿不会采纳他的建议。”

这样的意见征求十分重要，因为，很显然，我们在德国和以色列军队中与之交谈过的许多副驾驶表示，在不会引发危机的情况下，未经征求他们是不会畅所欲言的——即使作为训练的一部分，他们受过明确的教导要直言不讳。“如果（指挥官）因为感兴趣而询问我的意见，那我就回答他，”一名以色列副驾驶表示，“但如果他不问我，我也不会一吐为快。在我看来，是指挥官在掌控局面。”

然而，看似无关紧要的决定却导致了更严重后果的情形并不少见。这就是为何需要在机组成员之间提出开放式的问题，以获得更广泛的问题解决方案——无论那些问题是否被视为紧急情况。这样做有助于机组人员超越仅仅算是可行的办法，从而产生更理想的结果——也就是说，不仅仅是平稳着陆，而且是在正确的时间由正确的人员在正确的机场实现平稳的着陆。

总而言之，我们的第二项研究证实了我们在第一项研究中的发现——在高风险的情境中，开放式问题对于有效的沟通至关重要。不过，我们也知悉了新东西：开放式问题在所有决策过程中都至关重要，它既是提出最佳解决方案的手段，也是预防潜在危险结果或不完美结果的措施。

通过这两项研究，我们能够收集一些见解，这些见解最终证实了我们的想法，即航空业的《机组资源管理》概念可以很容易地应用于企业。领导者只需将他们的团队用作主动的资源。

身居权力位置的人需要确保他们团队里决策者的等级层次不要过于高高在上，以致身处初级职位的员工不敢发声。（我们意识到，指望所有团队都具有完全扁平的结构并不现实。）此外，我们认为，为

了成功应用这些原则，领导们必须齐心协力，即便（而且特别）是在高风险或紧急情况之下，也要在提出解决方案之前通过用开放式问题提问的方式鼓励他们的员工坚定自信，畅所欲言。当人面临压力的时候，他们沉默寡言而非积极主动的情形并不罕见。这就是为何说问询意见是收集信息之用的如此宝贵的工具。

然而，注意可能存在例外，这一点很重要。问询意见并不总是灵丹妙药——从最近两起波音737 MAX 8事故中就可以看得出来。最近发布的2018年狮航空难最终事故报告认定了大量事故成因。除了广泛报道的MCAS系统技术问题之外，该报告还记录了副驾驶在驾驶技术上的缺陷。因此，机长在危急情况下缺少了一个关键资源。

波音MAX 8的案例也许对管理层也有借鉴意义。据最近的报道，波音公司的试飞员早在2016年就在内部讨论过对MCAS系统的担忧。我们尚不知道波音公司的管理层是否了解这些担忧，但是我们推测，问询意见在此事中本可以成为预防措施。假如管理层早一点要求飞行员提供反馈，有关系统的信息就可以向上反映，使管理层在事故之前能够启动对系统的审查。

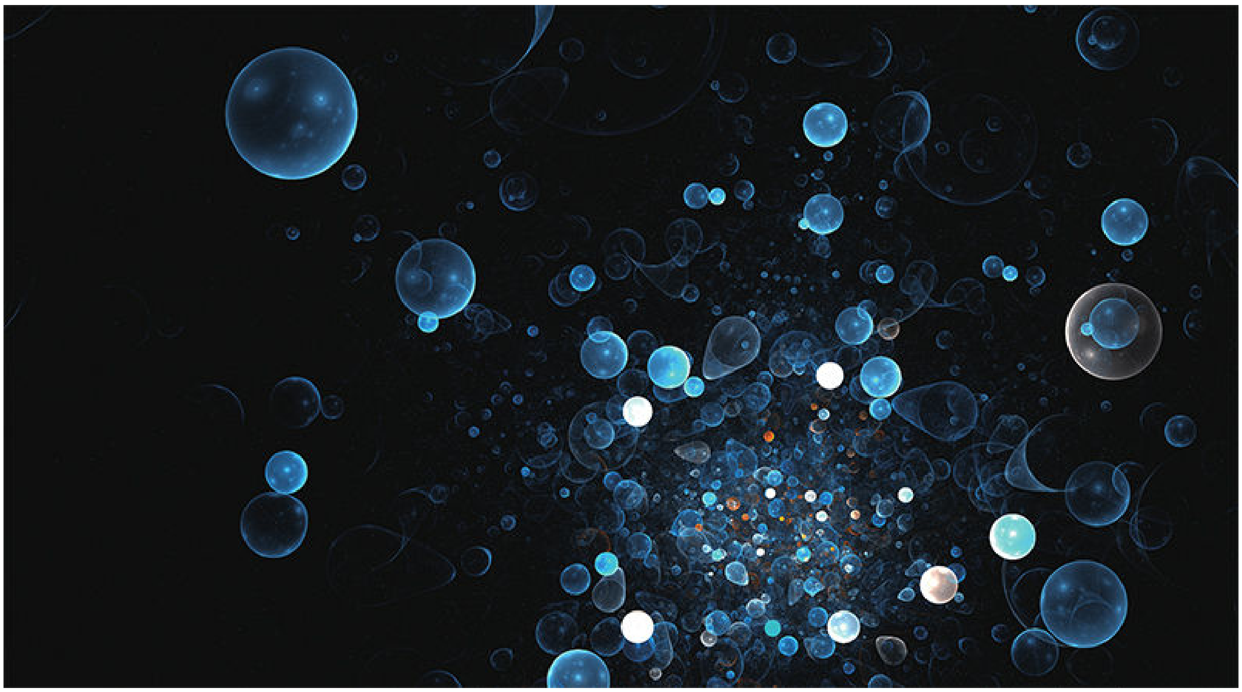
正如我们在研究中所看到的，对于那些位高权重的人来说，重要的是要认识到，当他们提出问题或者承认自己并不是无所不知时，他们并不会失去权威。问人问题的领导创立的团队有能力处理任何业务任务的复杂问题，无论是关键性的还是非关键性的。研究员埃米·弗拉尔(Amy Fraher)称这种类型的领导为“创造性的问题解决者”。弗拉尔是美国海军一名退役指挥官，前商业和军事飞行员。我们则会更进一步，把他们描述为“合议型的、创造性的问题解决者”，一个了解问题并征询团队意见的人。我们相信，那些投资创建一个重视用问题来领

导的架构的企业，以及培训并留住具备这种能力的领导的企业将有能力实现卓越的企业运作。

扬·哈根是柏林欧洲管理技术学院(ESMT Berlin)的副教授。他的研究重点是高可靠性企业中的领导力及团队互动。他积极地与企业领导合作，传授这种知识并帮助他们更好地管理错误，促进企业内的学习。**雷志珂**是Pepperdine Graziadio商学院应用行为科学副教授，也是该校应用研究中心主任。她的专长是错误管理，心理安全，团队适应与学习。**阿夫纳·沙哈勒**是各种运输机的飞行员和机长。他是medneo GmbH的用户体验与用户界面负责人，专注于医疗保健相关的人机界面研究、开发与实现。

智能革命来袭，巨头跨越AI商业化“奇点”

施然 | 文 刘铮筝 | 编辑



人工智能的新一代领袖企业，除了要拥有扎实深沉的技术实力，还需要两项共同特性：强大的商业号召力和敏锐的商业洞察力

1956年夏天，美国新罕布什尔州的汉诺佛小镇上，在达特茅斯学院里参加一场历时两月会议的科学家们第一次讨论“用机器模仿人的智能”，他们当时不会想到，一直要到60年后的2016年3月，谷歌旗下

的AlphaGo战胜围棋世界冠军、职业九段棋手李世石后，这一轮人工智能的革命才算有了起色。

2016年之后，全球人工智能技术升级和产业化势头汹涌，得益于人工智能技术进展迅速。到了2019年，人工智能技术已步入全方位商业化阶段，在金融、医疗、安防等多个领域实现技术落地，且应用场景越来越丰富。人工智能商业化带来了企业数字化加速、产业链结构改善、信息利用效率提升等积极效应。

《哈佛商业评论》中文版发起的《2019人工智能专项调研报告》（以下简称《报告》）近期完结。我们在2019年第四季度针对人工智能行业和企业的200名公司负责人/创始人、管理者及普通员工展开调查，所有受访者对行业技术和产业发展情况有充分了解。作为补充，我们还访谈了全球主流的咨询机构专业人士及各行各业人工智能转型专家。

我们的调研主题包括了：人工智能各细分技术发展态势、产业落地情况及发展前景、全球人工智能领军企业的综合发展实力等。结果显示，97%的从业人员对人工智能行业持有乐观态度；整体均值表现来看，达4.43分；说明从业人员看好人工智能行业的未来发展。

结合以上调研主题及相关评分，我们遴选出“2019全球AI公司五强”，上榜企业分别为：谷歌、苹果、微软、百度和亚马逊。其中，百度是唯一上榜的中国公司。入围评选的公司包括：Amazon、Apple、阿里、百度、Facebook、Google、华为、IBM、Microsoft、Nvidia、Salesforce、腾讯、Tesla（按字母排序）。最后前述五家公司，最终凭借其在人工智能技术、商业化及生态方面的能力脱颖而出。

它们引领了这一波人工智能技术在全球范围内的商业落地、发展和变革。变革主要包含三个层次：第一层是企业变革，当人工智能技

术参与企业管理流程与生产流程，企业数字化趋势日益明显，部分企业已实现了较为成熟的智慧化应用；第二层是行业变革，人工智能技术带来的变革造成传统产业链上下游关系的根本性改变；第三层是人力变革，人工智能等新技术的应用将提升信息利用效率，把人类从简单重复的岗位中解放出来，聚焦更多具有创意性的工作。

全球五大AI巨头都在忙什么

巨头们2019年忙着做两件事情，一是在算法、算力、数据等AI基础领域夯实地基，二是加快脚步技术落地和生态扩张

人工智能到底是系统级技术，还是应用级技术？在过去数十年，这样的争论一直存在。

所谓系统级技术，可以理解为一个产业中的一些共性基础技术，它们支撑整个产业。例如，在信息技术产业中，操作系统、数据库、集成电路等就属于这个层面的技术。而应用级技术，则指自己无法成为构造实际应用系统/产品的基础，必须依附于系统级原理与相关技术才能发挥作用的技术。

普遍观点认为，人工智能领域目前尚未有科学原理层面的成果，也尚未产生支撑一个产业的基础共性技术。它基于目前的系统级技术，如操作系统、数据库、集成电路，得以规模化落地。不过，它又是一个对人类未来有重要决定意义的重要技术——人工智能将改变整个世界。

这一特性决定了两件事：一是人工智能的产业领导者越来越是那些掌握系统级技术的科技巨头；其二，既然是应用级技术，科技巨头

布局人工智能的重要目的是落地应用，而落地应用也将极大结合其基因禀赋。

过去数年，国内外平台巨头先后发力人工智能，在人工智能的Algorithm（算法）、Big data（海量数据）、Compute（大规模计算资源）领域基本完成布局。

AI最终要形成大规模生产力有ABCDE五大关键因素：Algorithm（算法）、Big data（海量数据）、Compute（大规模计算资源）、Domain（专业领域应用）、Ecosystem（生态链）。

如果细究，A、B、C前三者为基础，是科技平台巨头布局的基本工作，D、E则更加个性化，需要各大平台巨头结合其基因禀赋从不同角度切入。

具体到2019年，各大巨头在A、B、C方面的重点是进一步做大底盘，大部分精力和资源聚集在D、E两个维度。

例如谷歌，由于功能全面、可以满足不同规模企业的广泛需求，谷歌的TensorFlow是目前市场上使用最广泛的机器学习框架。

在技术开发初始阶段，谷歌通过研究论文和计算资源等形式，为技术开发者提供更为丰富的算法选择和配套资源，此间，谷歌的基础研究能力飞速进化。2017年，谷歌发布了TensorFlow Research Cloud，为研究机构提供免费计算资源。

2017-2018年，到了技术部署阶段，谷歌通过自研的Cloud TPU,为开发者提供了更为高效的测试和部署方式。2018年，随着人工智能技术部署方式越来越向边缘端演进，谷歌又相应发布了Edge TPU。

到了2019年，谷歌TensorFlow生态在前期基础上，进行越来越有利于生态开发者的快速部署。当年10月，谷歌发布了TensorFlow 2.0,再一次提高易用性，对开发者更加友好。

因此，在《报告》中，被认为是拥有整套成系统的自主AI技术，且这些技术全球领先的公司中，谷歌以高达19.4%的百分比位居榜首。接下来是苹果、微软、百度和亚马逊。

位居第四的百度是全球前五中唯一的中国公司。中美两国是人工智能的全球两极，两国的人工智能龙头企业在人工智能的能力部署上均位于全球前列，但具体到基础技术能力有所不同。最大的不同是，中国公司在基础技术的研究开发能力上，整体不如美国。

也正因此，2019年，百度在加强生态、应用场景的同时，持续在算法、算力等基础技术能力上进行突破。这也是中国所有布局人工智能的科技平台巨头正在经历的状态。

2019年，百度大脑的算法、算力取得突破，成为“软硬一体 AI 大生产平台”，实现 AI 技术的标准化、自动化、模块化，成为智能经济的基础设施，语音、视觉、自然语言处理、深度学习等细分领域的技术达到了全球领先水平。

例如，2019年12月，百度ERNIE（可持续学习的知识增强语义理解框架）在自然语言处理领域权威数据集GLUE（General Language Understanding Evaluation）中以9个任务平均得分首次突破90大关刷新该榜单历史，击败微软MT-DNN-SMART, 谷歌T5、ALBERT等一众国际顶级预训练模型。

GLUE是自然语言处理领域最权威的排行榜之一，排名定期更新，虽然百度的成绩很有可能被超越，但百度的AI技术实力在全球竞争中不可小觑。

百度正在研究ERNIE模型为用户提供更适用的搜索结果，删除新闻源中的重复报道，提高人工智能助理小度准确响应请求的能力。

深度学习框架扮演着AI产业操作系统的角色，是AI产业生态的核心平台和基础。2019年，百度宣布旗下“飞桨”深度学习开源开放平台发布和升级数十项技术功能。

其间，百度首席技术官王海峰在接受媒体采访时表示，功能发布和技术升级后，飞桨平台的深度学习模型开发能力、训练能力、预测和部署能力进一步提升，可比肩TensorFlow、PyTorch等国际主流框架，在多项技术上有优于后者的表现。



百度的官方数据显示，飞桨当前拥有超过6.5万企业用户，在定制化训练平台上发布了16.9万个模型，且模型数量呈现显著增长趋势，在工业、农业、服务业等各行各业中广泛应用。同时，飞桨已经累计服务150万开发者，这一数字约占中国软件从业平均人数的1/4。

当然，与TensorFlow等相比，飞桨在生态构建上仍然有较长的道路要走。

落地AI技术能力

各大平台公司已经摸索出了不少AI商业化场景化落地方向，但多有不同

人工智能技术从理论提出到实验室、到技术突破、再到商业化，一路走到今天，可谓历尽沧桑。

今天，全行业的主线和短期目标，都是为了把现有的、相对成熟的AI模型能力封装成为可商业化的组件，代入到现有的行业应用和业务流程中，创造大规模应用的条件。

各大公司已经摸索出了不少可行的方向，打算在今后1-2年内开始产业化推广。

全球最大的电商平台亚马逊在缔造了全球最大的公有云AWS之后，人工智能的全面布局对这家平台巨头的两大业务都产生了不可逆转的积极影响。

作为一家电商平台，亚马逊很早就开始将AI技术用于产品推荐上，但这只是AI的初级应用场景。随着机器学习技术的不断进步，亚马逊开始将AI技术深入到公司运转的每个环节中，除了机器人、数据中心、云这些高高在上的东西，亚马逊还直接落地到了C端环节中，包

括智慧零售的全链条解决方案Amazon Go，并且，打破了软件公司与硬件公司之间的墙壁，基于云端和AI语音识别技术，推出了消费电子产品智能音箱Echo。

一个小小的音箱背后，是亚马逊强大的云平台能力以及AI技术，智能音箱需要实现远场语音识别，相比智能手机上的语音识别技术难度要高得多。今天远场语音识别技术已经非常普及，这是Echo带领的风潮，谷歌、苹果以及中国科技公司们，直到2016年才跟上智能音箱的节奏。

智能音箱是离C端最近的AI技术。在B端，亚马逊的AI实力也不容小觑。目前亚马逊的AI产品线包括：Amazon Lex、Amazon Polly 以及Amazon Rekognition，分别定位于可编写自然人机交互、语音转换服务以及图像识别。

2019年12月，亚马逊又推出5项新AI服务，包括机器学习驱动的企业搜索、代码审核与分析、欺诈检测、医疗转录和AI预测的人工审核。同时，还发布了首款AI芯片Inferentia。

亚马逊是最早看到云服务对商业世界的巨大作用的公司，2006年，AWS推出云服务功能，目前，AWS在全球的用户数量超过1亿，2019年，手握10亿活跃用户的苹果公司，也成为AWS的客户。

第三方市场研究机构FactSet的数据表明，AWS已经成为世界第三大企业软件公司，2019年的销售额估计可达350亿美元，仅次于微软和甲骨文。分析师预计，AWS的收入将在2020年超过甲骨文。

与此同时，在《报告》中，AI商业化最为成功公司中位列第四的百度也在积蓄力量。

过去十年，百度克服了人才稀少、投入巨大、难关重重的人工智能研究障碍，在中国的公司中最早开始人工智能研究和布局，这要归

功于百度创始人李彦宏为核心的领导团队对于未来技术的敏锐嗅觉。百度以搜索起家，但在地图、输入法等移动互联网应用；在B端金融、政企等市场均有布局，AI的技术积淀和商业化强化了百度在新时代的生存和发展基石。

在面向C端的移动互联网，百度的打法是APP +“搜索+信息流”双引擎+“百家号+小程序”双生态的完整体系。其中每一个环节，AI 技术都大幅度增强了产品体验，让用户在应用百度移动产品时获得高效、准确、智能化的体验。

百度在C端的另一个拳头产品是电子地图。电子地图恰恰又是AI技术的绝佳落地场景。百度地图首创了智能语音、智能定位、精准规划、ETA（通行时间智能预估）等创新业务；在技术创新方面，深度融合 AI 技术让数据采集自动化程度提高到80%，另外也引入了VPAS技术实现“圆明园大水法遗址再现”等，真实复刻现实世界。

由于时代风向的转变，曾经被视为科技巨头不会染指的To B市场目前已成为兵家必争之地。百度进入这个市场的武器，也是AI。

一位AI领域的资深技术人士评价，如果从技术产业化的角度评价，目前中国几大巨头的AI云应用竞争同质化的趋势越来越明显。各家的能力也没有明显差距，细看的话，百度依靠多年的技术积累优势可以提供相对丰富的服务，比如，在图片识别领域，百度的场景划分最为细致。

第三方调研机构 IDC在2019年12月发布了《IDC MarketScape：2019中国AI云服务市场厂商评估》，报告显示，百度的AI能力位于领导者象限第一位，超越了阿里、腾讯和华为。

公有云较好地解决了AI部署和运行成本高昂的问题，AI应用迁移、重构到云平台，或直接使用云上的AI服务是大势所趋。也因此，

AI成为比拼公有云厂商服务能力的重要指标。

由于百度入局AI最早，也是国内唯一拥有完全自主机器学习框架的云服务商，因此在AI云服务领域，百度能够提供各类自定义组件，满足不同用户进行数据预处理、特征工程和算法建模的需求，在长期的应用落地实践中也积累并保持了先发优势。

不过，AI云服务的竞争目前在中国刚刚开始，当前多数案例还是以边实践边优化为主，产品和服务的商业化和标准化程度有待提升。

在做出AI进入工业化阶段的预判后，百度制定了这样的产业智能化行动路线：核心是实现 AI 技术自身的工业化，希望做到工业规模的生产、提供工业化级别的成本、做到工业化规模的切换，进而加速各产业的智能化升级。

什么是 AI 工业化大生产？可以理解为，能够在有限时间内完成批量化的生产，比如，几天之内完成几十万张的图片标注，又比如在帮 A 企业做了针对手机外壳的智能质检后，如何快速实现帮 B 企业做手机插头的智能质检。

当然，要实现上述目标并不容易，无论是在数据层面、算法层面还是算力层面，都要做很多改进，百度已经着手建立数据体系，完善技术体系。

“全球 AI 5 强公司”榜单

Google	谷歌	谷歌并不是唯一最早布局AI的科技巨头，但时至今日，无论是AI的基础科研还是AI应用，谷歌已经甩开其他科技巨头一大截。谷歌的AI战略是全产业链布局，底层硬件+操作系统+核心算法+上层应用，一切都要自己做。行业内外对于谷歌的直观认知是：AI技术的高地和基础要看谷歌，开发者生态也数谷歌做得最好。谷歌能够在AI领域走得最早，目前走得最快，道路最宽，取决于两个因素：一是谷歌有全世界最多最优秀的不同分工的AI人才；二是谷歌的目标不仅只是用AI改造自身产品，而是创造出让全世界数十亿人群使用的产品。
	苹果	和谷歌相比，苹果是一家相对封闭的公司。苹果提倡的企业文化是“just work”，如果不是专业技术人士，外界很难清晰看到苹果AI技术的布局进展，这主要归因为苹果只习惯发布即将上线的产品功能。公众最多只能通过公开的博客和学术论文了解到苹果在AI领域研究的大方向，而关于这些研究的应用以及进度，通常是模糊的。在AI应用落地方面，苹果的主要打法还是融入苹果自身的硬件和软件产品中。不过，这样的风格和打法，加上苹果系列产品在全球范围内销售的广度和用户使用的深度，反而令普通人对苹果的AI能力最为认可。
Microsoft	微软	从云，到系统平台，再到技术服务，微软已经构建一个完整的全栈式的AI布局，而这个布局不仅仅是硬件和算法那么简单，它更像是一个AI基础设施及生态系统。与有些公司将AI另作单独部门不同，基于云、大数据和AI不可分割的关系，微软的整个AI战略均立在云的基础上。和苹果AI战略侧重C端、亚马逊侧重B端中小企业不同，微软侧重服务的是B端大型企业的需求，结合AI能力推出包括“混合云”和“智能云”完整的解决方案，包括公有云Azure、混合云Azure Stack、物联网Azure IoT Edge和Azure Sphere。微软基于构建的超10万家生态合作伙伴，让它的整个AI棋局带着浓浓的To B色彩。
Bai du 百度	百度	百度是全球领先的人工智能平台型公司，是中国AI领域投入最早、技术最强、布局最完整的企业。百度大脑是中国唯一的软硬一体AI大生产平台，在语音、视觉、知识图谱、自然语言处理等核心技术层面保持世界领先水平。百度正在积极推动AI应用落地，广泛落地应用于金融、客服、城市、医疗、互联网、工业等领域，成为中国产业智能化的引领者。百度还打造了中国最大的对话式人工智能操作系统小度助手，小度系列智能音箱出货量位居全球第二、国内第一；并拥有代表中国最强自动驾驶实力的Apollo，在车联网、智能交通等领域拥有完备的解决方案。目前，百度AI在专利数、飞桨深度学习开源平台、AI日调用量、开发者生态规模、AI Cloud等各方面都位列中国第一。
amazon	亚马逊	亚马逊发展AI的基因条件非常好。这家公司拥有云计算市场40%的份额，云计算天然是AI在To B市场发展的沃土。在To C市场，亚马逊有全球最大的电商平台，巨量用户有较为密切且频繁的互动需求。亚马逊在云计算方面的AI应用主要面向企业，但缺用户，但有一款C端AI应用却大放异彩，那就是搭载了Alexa的Echo，Echo引领了全球智能音箱的风潮，可以用来识别语音甚至图像智能识别，被普遍认为是未来人与AI系统进行交互的入口。

*本次调研中综合投票产生的“全球 AI 五强公司”。调研投票维度涉及：拥有整套成系统的自主 AI 技术且全球领先（自然语言处理技术、机器视觉技术、智能语言技术、增强现实技术等）；在全球范围内高认可度的产品及服务，商业化成功；商业化程度、对行业发展有显著推动性。

不仅是亚马逊和百度，包括谷歌、微软、苹果，以及阿里、腾讯等平台巨头在AI商业化的道路上都有一些共性。

一是通过开放平台来控制入口。利用自身技术和资源优势建设基础平台，和中小型企业达到共赢的效果，后者为前者的生态繁荣添砖

加瓦，前者为后者节省基础技术上的投入，专注做应用。

二是公司基因决定AI发展方向。谷歌具备技术优势，主打通用化适配全行业；亚马逊围绕电商+云紧紧围绕产品化思维；Facebook成长于开放的新一代互联网环境中，AI路径是开放、开源，一直坚持对外开源研究代码、数据集和工具；苹果自身的商业模式是“软+硬”的相对封闭体系，AI路径既围绕产品化，也相对封闭。

如何延续黄金时代

人工智能的前景无人质疑，人们更关心的是自己能不能搭上这列驶向未来的快车

《报告》调研结果显示，受访对象普遍认为AI行业发展前五个重要因素主要来自行业成熟程度和客户的接受度。当上下游有完善的生态支持和5G商用，将能够使得人机交互体验的升级和产品生产成本降低，进而增加消费者的接受度。

一位接受《哈佛商业评论》中文版采访的中国某大型平台公司技术高层表示，2019年，所有公司对于AI的关注点都在求精和场景化，大家都有不少新的落地场景，但没有明显的核心技术突破，“说的都是更快更强更好用的话，但核心技术和前两年基本一致。”

这是技术发展和产业迭代周期的正常现象，技术进步带来产业繁荣，产业繁荣反哺技术进步，尤其在高科技行业。

2020年，人工智能技术的研究将更进一步。有研究机构认为，人工智能将从感知智能的1.0时代向认知智能的2.0时代演进，如何保持大数据智能优势的同时，赋予机器常识和因果逻辑推理能力，实现认知智能。

另外，计算存储一体化的趋势有望突破AI算力瓶颈，使用AI技术保护数据隐私正在成为新的技术热点。

IBM的预判是，人工智能的理解能力提高，又将扩大应用范围。2020年,更多人工智能系统会开始依赖集学习能力和逻辑性于一身的“神经符号 (neuro-symbolic)”技术。

神经符号技术是突破自然语言处理(NLP)技术的关键,它能够结合常识性推理和各领域的专业知识来帮助计算机更好地理解人类语言和对话。此类技术突破将帮助公司去部署那些对话能力更强的自动化客户关怀工具和技术支持工具,同时还大大减少了训练人工智能所需的数据量。

5G也是促成人工智能技术往前一步，商业化更深一步的积极变量。

5G本质是更强的数据传输能力，IoT设备也会采集更多数据，借助于5G传输到边缘侧和云端供AI学习，AI将拥有更多原材料即“数据”。

2020年5G全面商用，将会进一步加速AI的发展。5G具有低延时、高带宽和大容量三大特性，给智能家居、自动驾驶、可穿戴、VR/AR等AI强相关的应用创造了网络条件，将给AI创造更多落地场景。

边缘计算、云端协同和分布式计算会具备更好的网络基础，给AI创造完善的底层计算基础。

人工智能技术自身的迭代，和5G的加持，将进一步助推人工智能商业落地进程。

《报告》调研结果认为，医疗、手机和互联网，以及家庭家居被视为下一阶段最具潜力的应用场景前三名。

医疗行业、互联网和家居三个行业天然具备数据属性，是公认的人工智能首批落地的最佳行业之一。金融证券、工业、消费和政府行

业，也是目前巨头开发较多，落地前景可期的领域。这些行业的共同特点有三：数据基础良好；需求旺盛，技术可复制能力强；较为容易找到可落地的丰富场景。

以医疗行业为例，近些年来，传统的医疗巨头和科技巨头都在积极加码布局该领域：强生、西门子等布局包括机器人、影像、辅助诊断在内的多个医疗AI领域，科技巨头中IBM、谷歌以及国内的百度、腾讯等公司在医疗AI领域也均有新成果。伴随巨头的进入，行业整合进一步加剧。

市场调研机构Global Market Insights数据显示，药物发现在智能医疗方面将占据35％以上的最大市场份额，到2024年收入将超过400亿美元；医疗影像和诊断技术将成为2017年到2022年间智能医疗领域增速最快的行业，预计到2024年，行业将达到250亿美元，增速超40％。

人工智能进医疗行业，可以预见将是一个从外延逐步向核心延伸的漫长过程，医疗行业2018年，仅中国已有上千家三甲医院引入AI产品，但同质化、赢利模式不清晰的行业痛点依旧存在。留给平台巨头的一个巨大商业机会就是，如何能够找到一条和本国医疗行业共生共赢的合适路径。

不过，选择哪些行业，重点落地哪些行业，不同的巨头有不同的考量，通常，决定他们战略选择的重要因素，是自身优势适合哪些行业。

当今世界，技术正在经历一个由“硬”变“软”的过程。当人工智能的软实力和传统行业叠加，也就会带来所谓的智能革命，可以预见的是，2020年开始，它将切实融入我们的生产、生活，看得见，摸得着。

Spotlight 聚光灯



女性、权利及影响力
WOMEN, POWER, AND INFLUENCE

两性平权加速方案。

蒋荟蓉 | 译 牛文静 | 校 李源 | 编辑

两性平等，伸手可及

GENDER EQUALITY IS WITHIN OUR REACH

如今我们面前摆着前所未有的机会，该如何把握?

梅琳达·盖茨（Melinda Gates）| 文

2010年1月，铆钉女工罗茜（Rosie the Riveter）出现在西雅图附近的我家邮箱里，在《经济学人》封面上展示她标志性的健美肌肉。这期《经济学人》封面故事，以胜利的语调宣称，“这段时间世界上没有什么值得庆祝的大好事，那我们来讲一件：再过几个月，女性将不只是半边天，而是会超过男性，成为美国劳动力的中流砥柱。”为纪念这一时刻，《经济学人》把罗茜著名的口号“我们能做到！”改成了“我们做到了！”。

我十分欣赏罗茜的激情，但她的胜利宣言似乎为时过早。虽然2010年美国职业女性数量的确超过了50%（目前在非农业劳动力中占49.8%），但原先的不平等又发展出了新的形式。男性和女性的薪资水平依然不同，升职机会并不均等，在决策方面的话语权也不平等。

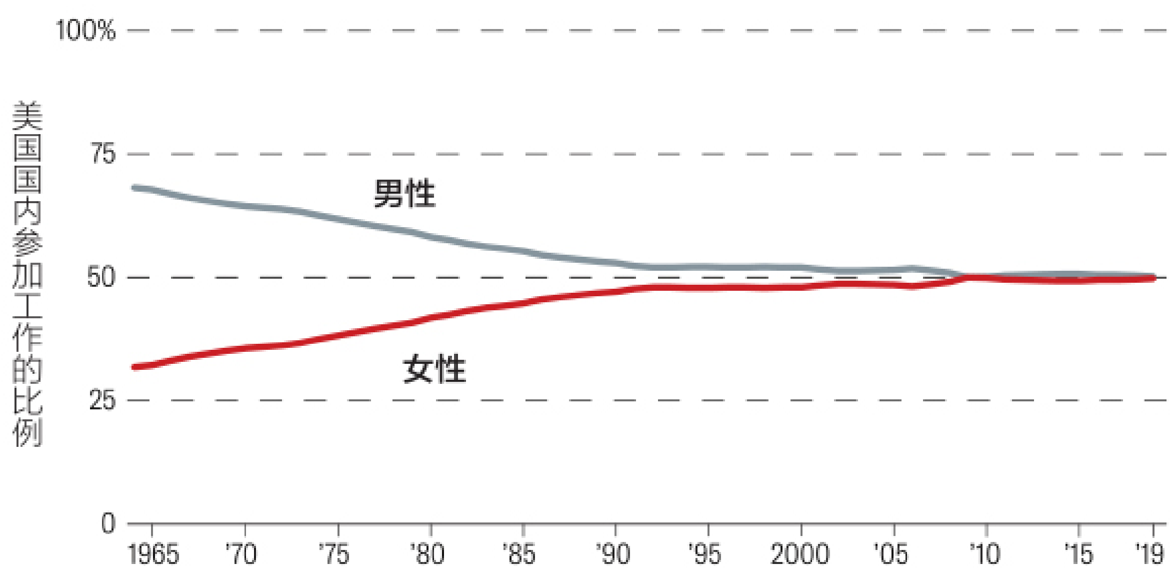
美国生活的方方面面，大抵都是由男性负责制定政策、分配资源、领导公司、建立市场，并决定哪些人可以发声。相较之下，美国的进步与收获并未涵盖全体女性。在这个国家一直被边缘化的女性，包括有色人种女性、贫穷女性、女同性恋与跨性别女性，依然常常被困于低收入工作，与管理职位无缘，且容易遭受性骚扰和性别暴力。

世界经济论坛性别差异指数，根据劳动女性和从政女性的比例以及女性健康及受教育情况，衡量两性平等程度。据世界经济论坛预

测，以目前的发展速度，美国还需要208年才能够实现两性平等（据预测，加拿大弥合两性差异需要51年，英国是74年）。虽然进展速度令人沮丧（也许正是因为进展速度不理想），美国乃至全世界已经有一些基础的东西开始转变。女性讲出自己的经历，大步向前迈进，走出家门，参与公共事业竞选，当选的人数创下历史新高。媒体放大她们的声音，向依旧拒绝女性进入的企业尖锐发难。企业领导者承担着新的压力，必须证明自己公司关注性别平等问题，并承诺致力于推进性别平等。全球企业领导现在须能回答，在他们推动的重要事项里，女性问题处在何种位置。

一个已被消除的差异

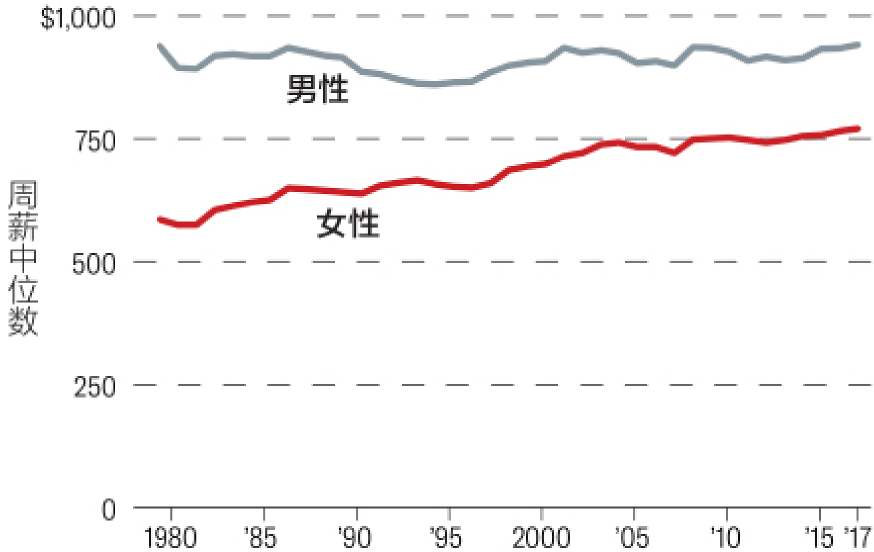
男性和女性参加工作的比例几乎相等，值得庆祝，
但这一个方面的平等无法抵消薪资和机遇等其他不平等。



注：全职有薪工作（非农业）
来源：美国劳动统计局

另一个依然存在的差异

女性获得的薪酬有所提升，
但男女薪酬之间依然相差 20%。



注：全职有薪工作（非农业）；以2017年美元水平统计
来源：美国劳动统计局

当前性别平等问题获得了前所未有的热度和关注，可以趁此机会实现超乎寻常的进展，因此应当趁机设立大胆的目标。此时眼界若不够高，等同于克扣女性应得的权益。只追求职场上的平等是不够的。仅尝试解决性骚扰和细微的收入差距等棘手的具体问题，意识不到这些都属于更广泛的整体问题的一部分，也是不够的。要想充分把握眼下的机会，我们必须设定整体目标。

我认为，我们的目标应当是提升女性的权力以及女性在社会中的影响力。依我之见，权力和影响力即是把握决策、控制资源、构建未来展望的能力。这正是女性在家庭、职场和所在社区发挥的能力。我意识到，长久以来我们并不会把“权力和影响力”这样的字眼与女性联系在一起，而女性也不会把这些词语用在自己身上。我还意识到，自

己因为家庭富裕，获得了极少有人能够获得的特定权力和影响力。这两个词不够精确，但我仍然在用，因为这是我所知道的最能形容美国男性（特别是白人男性）长期拥有、女性一直没有的东西的词语。

提升女性掌握的权力和影响力，需要达成许多条件——最重要的或许是战略资本和利益相关者的合作。推进性别平等的工作，在美国长期缺乏资金。举例来说，Candid提供的基金会在线名录数据表明，私人捐助者针对高等教育、艺术和女性问题的捐款比例是9.27:4.85:1。如果我们想看到改变，就需要有更多的慈善家、风投、企业和政策制定者投资干预性别平等问题。这些人还要协同合作：不仅相互合作，还要配合其他已经在行动的人——从多年致力于性别平等问题的组织成员，到2017年以来参与女性平权活动的来自600多个城市超过400万名女性。

我在2015年建立的投资及孵化公司Pivotal Ventures，致力于推动美国有关女性及家庭方面的社会进步。我们的研究表明，新的投资和精力应当转移到三项高杠杆措施上：消除阻碍女性职业发展的最普遍障碍，推动女性在对社会影响力极大的行业内获得晋升，向有能力改变现状的企业施加外部压力。围绕这三点制定策略并加以应用，我们就可以加快平权进展，在2030年获得可观的成果。

怎样才算是成功？未来女性能够在新闻、娱乐和公共对话中占据更大比例，更多地进入高利润、高发展行业并获得晋升，在公共、私人和社会领域的企业中身居要职，与男性更加平等地分担照料家庭等责任——这就是成功。基础阶段的成功，则是有越来越多的美国人希望女性能在社会中行使更大的权力、发挥更大的影响力。

作者
梅琳达·盖茨



梅琳达·盖茨拥有三项事业：技术人员、全职妈妈、慈善家——最后这一项完全是计划之外的事。

梅琳达在得克萨斯州达拉斯市的一个中产家庭长大，父母节衣缩食，供四个孩子都上了大学。梅琳达在读高中的最后一年去参观了杜克大学，被这所大学的计算机科学系吸引，决定要考进这里。5年后，她拿到了计算机科学学士学位和杜克大学富科商学院的MBA学位。

毕业后，梅琳达就职于一家当时规模不大的软件公司——微软，在那里工作了近十年，开发多媒体产品，之后家庭成员逐渐增

加，便离职专心料理家庭。（你大概已经知道了，梅琳达在微软遇到了自己将来的伴侣。她与比尔·盖茨于1994年1月1日结婚。）

梅琳达一直很清楚，自己希望像父亲雷一样在科技领域工作，还希望像母亲伊莱恩一样陪伴孩子长大。但梅琳达不会想到自己将来会成为世界最大的慈善机构的联合主席，也不会想到自己会在全球呼吁关注女性权益。

慈善家的事业始于1993年，当时比尔和梅琳达前往东非游览，庆祝订婚。那是他们第一次亲眼看见极度贫困的景象，一切由此开始。两人各自出身的家庭都非常关注服务及社会正义。这次旅行结束时，夫妻两人决定捐出通过微软获得的大部分财富。7年后，两人建立了比尔与梅琳达基金会，关注全球健康和美国的公共教育问题。

代表基金会前往全世界最贫困的地区考察时，梅琳达开始钻研女性权力和社会财富与健康之间的关系。她的全球畅销书《提升之时》（The Moment of Lift）里提到，投资是平权运动中“我们漏掉的重点”。在梅琳达的指示下，基金会转而以妇女和女童为其发展战略核心。

2015年，梅琳达创立了Pivotal Ventures公司，致力于投资及孵化初创公司，推动美国社会在女性及家庭方面的进步，运用慈善和投资两方面资本为变革性的创新思路、人才和组织提供资金。本文介绍了她下一步的主要计划：在今后十年里加快提升女性权力和影响力。

梅琳达有三个孩子：珍、罗里、菲比。她住在华盛顿州的西雅图，她总是花更多的时间待在户外。

策略一：消除障碍

我们的分析显示，许多人认为职业发展方面的两性不平等只是反映了女性自己的选择，无法证明体系本身不平等。然而历史经验说明，女性的选择往往受限于她们拥有的选项。比如我的母亲，就像她那一代的大多数女性一样，没有上过大学，没有文凭；而我则像我这一代的许多女性一样上了大学。几乎可以肯定，这跟我的个人能力、志向或者个人选择关系不大，更多的是教育法修正案第九条的影响。

于1972年通过立法的教育法修正案第九条，禁止接受联邦资助的教育机构（几乎就是所有教育机构）性别歧视，是民权法案的里程碑。这项法案对于女性在美国社会中地位的影响极其巨大。50年来，获得大专以上文凭的女性比例增加了三倍以上。该法案不仅让更多女性获得了文凭，还让女性在更赚钱的行业获得了一席之地。教育法修正案第九条出现之前，法律、医药、工程等专业领域的研究生项目常常利用招生配额限制女性学生数量，因此很少有女性能够成为律师、医生和工程师。这当然不是因为女性自己不选择这些专业领域，而是因为带有歧视性的政策和做法让她们无法选择。

如今的教育机构被禁止公开进行性别歧视，因此女性面前的障碍变得更隐蔽，在一定程度上也更难反抗了。为了揭示出其中最普遍也最有害的几项，亦即对女性职业发展负面影响最大的几项，我们的团队深入研究了基本资料、人口普查和学术文献。研究表明，有三大障碍造成了严重影响，使女性难以获得权力和影响力。以下介绍如何正面应对这些障碍。

质疑带有刻板印象的描述。从电视到教科书，关于权力和影响力的故事几乎全部以男性为中心，且多半是白人男性。电影电视中出现的女性形象，绝大多数不会被描写为专业人士，有工作的女性角色中

秘书比例是男性角色的六倍。而且，我们被告知世界一直都是这个样子。历史教科书里讲述女性的文字不到3%，历史人物形象中有色人种女性只有5%。

我们看到的这些内容，塑造了我们看待自己、他人和世界的方式。比如说，前不久的一项研究发现，六岁儿童已经倾向于认为，一个关于“非常非常聪明的人”的故事是在讲男性而非女性。假如你将“聪明”这个属性与男性联系起来，而你自己不是男性，那么你就会觉得某些职业道路不太适合自己。不过研究还发现，这种认知是可以打破的。让两组小女孩画“科学家”，一组在下笔之前看过展示理工科女性的电视节目片段，另一组则没有。在这种情况下，前者画出女性形象的比例比后者高出150%。在接触过以非刻板印象方式描述女性的电视广告的女性群体中，表示自己将来希望担任领导者的比例也更高。

公司也要意识到，以更新更好的方式呈现女性的故事才是明智之举。以娱乐行业为例，有一种评定电影对女性角色处理方式的测试叫做贝克德尔测试（Bechdel Test），看的是电影里是否有两位女性在屏幕上讨论男性以外的话题。这一点似乎会影响电影的盈利能力。一项研究发现，2014年至2017年的所有类型影片中，通过贝克德尔测试的电影平均盈利高于未能通过测试的影片。2012年之后盈利超过10亿美元的电影全部通过了贝克德尔测试。娱乐行业公司高管希望在产品中塑造强大的女性角色，不只是为了提升女性的可见度，也是为了更好的财务回报。

其他行业可以通过不同的方式处理这个问题。例如，出版教科书的公司可以致力于在下一版教科书里实现内容和图片多样化，慈善家和风险投资者可以出资支持那些积极聘请多元背景记者、报道女性切身相关问题的新闻机构，协助这些机构扩大规模。我们在屏幕上和书

本里看到的东西不应该反映社会中原本存在的偏见，而是应该挑战偏见。

终结职场骚扰和歧视。性骚扰、歧视和暴力不是什么新鲜事了，由性侵受害者推动的#MeToo运动又一次突出了这类问题的范围之广，以及对社会造成的巨大影响。多达85%的女性曾经遭遇过性骚扰，这个事实极大地损害了女性的权力和影响力。例如，女性在由男性主导的领域工作，就更容易遭遇性骚扰，这可能是驱使女性趋向薪资更低、由女性主导的领域的一个因素。表示自己遭遇性骚扰的女性中，80%的人在两年内离职，影响了对职业发展十分重要的连续性（多数CEO在公司供职15年后才获得CEO职位）。

公司承担着很大的压力，必须表明自己的确在严肃对待这个问题。然而究竟该如何减少职场性骚扰和歧视，许多领导者几乎找不到指导或实证。于是，他们用来表态的一个重要途径就是协助这方面的研究，比如委托测试各种职场干预措施，并广泛传播最佳应对方法。

当然，不是每一位女性都有幸供职于会积极采取措施、改善职场文化的地方。很多女性每天都在风险更高的地方上班：依靠小费作为收入来源的餐厅服务员，不能冒犯举止出格的顾客；按摩师发现自己不得不跟咄咄逼人的顾客单独相处；农场女工因为顾虑自己的移民身份，即使遭到虐待也不敢投诉。

正因如此，才需要公司、慈善家和社会活动家效仿TIME’SUP、女性安全及尊严协会（Collaborative for Women’s Safety and Dignity）等组织，替每一位劳动妇女主张平等权益。TIME’SUP与美国妇女法律中心（National Women’s Law Center）、美国国家女子足球队等大型组织合作，推广前所未见的政策和议程，主张让每一位女性（不管是C级高管还是工厂女工）都拥有更多权力、享有更多保护。女性安全及尊严协

会关注的则是以性侵受害者、特别是有色人种女性受害者为中心构建方案，终结职场性暴力。协会早期构想包括建立基于实证的交流中心、促进信息有效流通，以及建立数据驱动的项目，在由受害者领导的活动中培养领导能力。

协助员工处理工作和育儿。美国儿童一般在下午三点钟离开学校，而父母至少要到五点才下班。这个现象和其他大大小小各种迹象说明，我们的社会依然没有摆脱一个过时且有违事实的假设：多数家庭都是由异性恋双亲组成，其中爸爸负责赚钱养家，妈妈负责操持家务。美国人现在的实际生活状况根本不符合这个假设（许多女性，特别是有色人种女性，长期以来无论是否自愿，都必须努力工作赚钱），将来也不可能符合。

如今美国大部分女性都有全职工作，然而女性花在照料家庭上的时间依然接近男性的两倍。75%的母亲曾经由于育儿而错过工作机会、换工作或离职，母亲为照顾孩子或其他家庭成员而离职的比例是父亲的三倍，60%以上的未就业女性称自己不工作是由于家庭责任。1946年至1964年出生的婴儿潮一代女性中，1/3在照料家中一位老人，其中11%离职提供全职照护。

尽管现状如此，美国却是全世界唯一一个没有联邦支持的家庭医疗带薪假政策的发达国家。带薪假不仅能提升女性和儿童的健康状况、增强家庭经济保障、鼓励男性主动承担家庭责任，还有助于让女性坚持参加工作。一项研究发现，美国提供延长带薪假的公司中初为人母的员工流失率下降了50%之多。

有几个州通过了新的带薪休假法案（最近是华盛顿州、马萨诸塞州、康涅狄格州、俄勒冈州和华盛顿哥伦比亚特区），说明这些地区推进两性平权的势头正在增长。但即使在没有这种法律的州，也有很

多公司率先制定有利于家庭的政策，提供了越来越多的实证，证明帮助女性应对工作和家庭可以让员工和雇主双方都获益。

引入新政策是第一步，也是重要的一步。但公司也必须修改职场规范，让员工感到的确能够利用新的福利。假如国家通过带薪休假法案，那么公司依然要负起责任，将这种制度融入企业文化，并告知员工可以且应该毫无顾虑地利用带薪假。



策略二：推动女性快速晋升

《纽约时报》曾发表过一篇文章，开头就描述了令人沮丧的现状："在美国的权力世界里，叫约翰的男性人数，跟女性总人数一样多。"与此相关的另一个让人印象深刻的现象是，2018年《财富》500强CEO榜单上名叫詹姆斯的男性数量比女性总数还多。虽然2019年上

榜的女性CEO数量略有提升，但其中只有一位有色人种女性——不是1%，是只有一个。

当然，美国被名叫约翰和詹姆斯的男性支配也不是一天两天的事了——长期以来，一直如此。《独立宣言》的56个签署者里面有8位约翰或詹姆斯，宪法的39位签署人有7个人名叫约翰或詹姆斯。我们身处的这个体系本身就完全是由男性为男性建立的。我们不能坐等这个国家里权力和影响力最大的那些行业自动超越几个世纪的历史，必须自行努力推动女性进入关键领域并获得晋升。

为了确定哪些领域应当受到重视，我的团队根据六大因素对各个行业进行比较。我们采用了行业规模、增长速度、平均薪资、领导层性别差异等四个定量指标，以及两个定性指标：可见性（该行业及其领导者对社会各界的公共话语和公共叙事具有怎样的影响力）和影响范围（该行业的公司或领导者对该经济体内其他行业的运作及行为方式有怎样的实质影响）。经过分析，我们确定了六个应当重视的领域：公共事业、科技、学术、媒体、投资和创业。

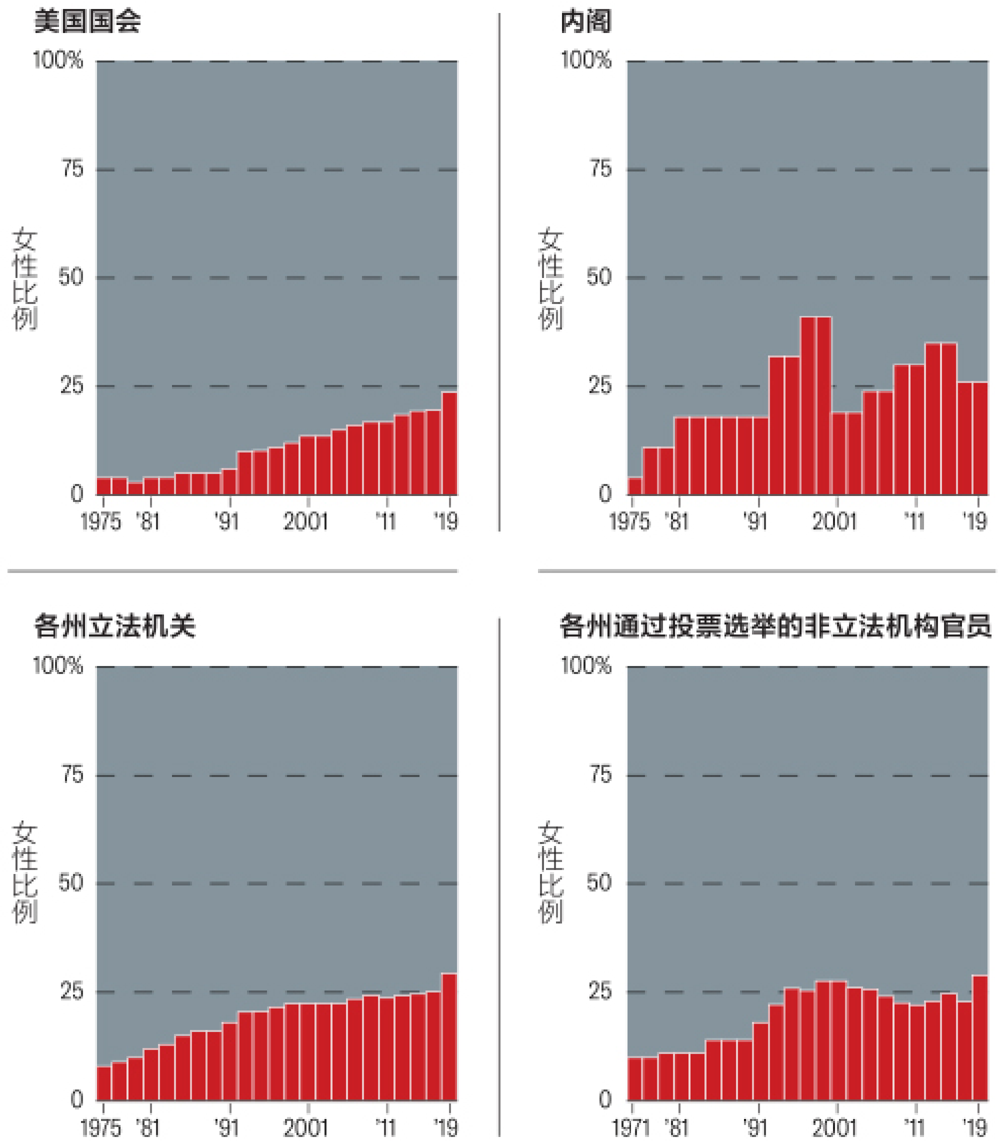
为什么要重点从这几个领域着手，而不是全面推动女性在各个行业晋升？我们认为，集中攻克美国最具权力和影响力的领域，将会在社会各界引起连锁反应，最终推动在其他行业工作（或没有工作）的女性权益进展。倘若将精力和资金分散到所有行业，我们只会看到现在普遍的渐进式发展。要想快速推动女性在这些重点领域晋升，有两个重要方法。

开创进入重点行业的新途径。在并不太遥远的过去，一些公司和行业内性别差异悬殊，且无意弥合，只会放弃性别平等方面的努力，一味责怪“渠道”——没有雇用更多女性，是因为没有多少合格的女性求职者。现在我们了解到，通往男性主导行业的渠道只会培养出合格

的男性求职者，因为不管有意还是无意，这类渠道原本就是为男性设计的。举例来说，进入科技行业的传统渠道最适合的是很早就发现自己对计算机科学感兴趣的人。这对男孩有好处，男孩可能因为小时候喜欢电子游戏，进而对计算机感兴趣；而女孩往往要到年纪稍长之后才会发现自己在这方面的热情。结果，获得计算机科学学位的人只有19%是女性，其中大部分是白人和亚洲女性。

人口的一半，代表权的1/4

目前参选和当选的女性参政者数量是有史以来最多的，
但距离平等依然很远。



来源：罗格斯大学美国妇女与政治中心（CAWP），2019年

要想改变关键行业的面貌，应当思考的是如何替换掉有利于男性的传统渠道、建立新的准入体系。不要预设每个人都能够自然而然地

站在同一起跑线上。我们应该为出身背景不同的人们创造机会，帮助更多人以不同的方式、在人生的不同阶段进入这些领域。

我们还必须理解，如果在制定干预措施、创造新的入口时不考虑性别和种族，就很容易忽视旧有的不平等，让一直享有特权的人继续享有特权。我们应当优先考虑被现有体系边缘化的人群，为他们设计新的准入系统。比如前文提到的，获得计算机科学学位的女性大部分是白人和亚洲女性。黑人、拉美裔和美洲原住民女性约占全部人口的16%，但其中只有4%获得计算机方面的学位。为了开通适合这部分女性的计算机行业入口，我与十多家行业领先的科技公司合作，建立了“重新引导”支持技术联盟（Reboot Representation Tech Coalition），目标是在2025年让获得计算机相关学位的黑人、拉美裔和美洲原住民女性数量翻倍。这个联盟的早期投资里有一个项目叫做“纽约女性科技工作与创业”（Women in Technology and Entrepreneurship in New York，简称WiTNY），让地方科技公司提供学生实习和寒假实习机会，鼓励年轻女性在该领域发展。WiTNY要求这些实习项目必须支付薪酬，确保不同社会经济背景的学生都能够参与。

美国政界也需要为女性开辟新的入口。以目前的发展速度，女性在国会获得平等地位至少还要等60年。参议院和众议院席位中只有24%由女性占据，26个州从来没有有色人种女性进入国会，20个州从未选出过女性州长。

不过看看数据你就会发现，问题并不在于女性无法在选举中胜出，而是参加选举的女性数量本身较少。即使2018年中期选举中进入国会的女性数量创下历史纪录，参选者中也仍然有77%是男性。个人和组织在每一轮选举中花费数百万美元推选女性，但大部分资金只是帮助某一位女性赢得了某一场选举，只有一小部分用于投资基础设施、

鼓励更多女性前去参选。要想改变政府的面貌，我们必须建立并提升She Should Run、Women's Public Leadership Network和New American Leaders等组织的能力。这类组织采用非传统方式，招募各行各业、各种背景的女性——自由派、稳健派、保守派、有色人种女性、移民——进入政府部门。例如，Women's Public Leadership Network正在尝试与英国商会、房地产经纪人协会和美国农场协会合作，希望找到已经在社区进行积极活动的女性，鼓励她们参加竞选。

这些组织采用的具体方法各不相同，但总体指导原则是一致的：倘若一味等待女性通过旧有渠道（对于女性而言门槛比男性更高的渠道）获得与男性同样的权力和影响力，那我们就要等很长时间了。

为女性的事业发展提供支持。要想让女性踏上职业道路，自然还要赋予她们在事业方面获得成功的能力。数据告诉我们，在以上提到的所有领域，女性接触人脉、导师、资助人和资本的机会都更少。这也就是说，推动事业发展所需的各方面支持，女性获得的都比男性少。

再回头看看科技领域。我个人在大学里学的是计算机科学，随后在微软工作了近十年。但要想为弥合这个领域的性别差异出一份力，你不必拥有计算机科学的学位。计算机领域的动向，与我们每个人息息相关。科技正在界定医药健康的最前沿，改变公民与政府之间的关系，赋予企业和员工重新想象未来工作图景的能力。科技对于传播知识、促进团结和推动创新而言至关重要。如果女性被这个领域拒之门外，就无法拥有与男性同样的塑造未来的权力和影响力。

然而，对于女性而言，不只是进入科技领域的难度更高，留在这个领域的难度也更高。根据美国女性与信息技术中心（National Center for Women & Information Technology）的数据，2017年计算机相关职位

只有26%的女性。部分原因如前所述，是由于进入科技领域的渠道对女性不友好。可是，成功进入的女性离开这个行业的比例也很高，是男性的两倍以上。致力于推进科技领域多样性的组织考波尔中心（Kapor Center）于2017年开展了一项名为“离开科技行业的人”（Tech Leavers）的研究，开创了“探讨科技行业自愿离职者离职原因的先河”。研究发现，职场文化对离职率有着很大的影响，对女性和在职场未被充分代表的少数群体，影响尤其明显。2000名参与者中近2/3的人表示，假如当初雇主能纠正企业文化，自己就不会离职。研究还发现，文化问题的代价十分高昂，每年带给该行业的损失超过160亿美元。

哈佛大学肯尼迪学院行为经济学家艾丽斯·博内特（Iris Bohnet），与科研人员、初创公司及在位企业（包括科技公司）合作，探索在招聘、人才管理、创业和职场文化等方面克服偏见的最佳方式。她与研究团队一同总结出了10条基于实证的建议，供希望消除职场偏见的公司参考。有一条建议号召公司利用目标和透明度缩小薪酬差距，另一条则建议公司在分配工作时多加留意，让所有员工都有同样的机会，在高管面前展现自己的才能，以及参与引人注目、有助于晋升的工作。

博内特的研究还表明，管理者在“批量决策”（即针对一个职位或一次晋升机会，同时考虑多个候选人，而不是单独评估每位员工）时做出的工作分配和晋升决定更加中肯。管理者对每位候选人进行单独评估时，受到性别偏见影响的可能性较高，而在对比多名候选人的时候则更倾向于评估过往业绩等因素。

2018年2月，博内特将有关“批量决策”的发现提交给诺贝尔奖评选委员会，随后该组织修改了征集提名的方法，要求提名者提出三位候

选人（以往仅限一位）。2018年秋季，委员会宣布获奖名单，第一次有两位女性在同一年获得诺贝尔科学奖，这也许并非巧合。

我们不仅可以采取措施在现有体系中消除偏见，还可以建立更好的新体系，加速平权进展。科技行业的发展不再局限于硅谷，已经延伸到了亚特兰大、芝加哥、匹兹堡等城市——这些新兴的科技中心未必会原样复制硅谷旧有的不平等。倘若这些城市迅速采取行动，将接纳女性、赋予女性话语权作为发展中重点关注的问题，就能够发挥巨大的作用，推动科技领域的两性平权。前文提到的WiTNY，通过与科技公司、大学和创新生态系统结成合作伙伴，构建更包容的规则和实践，使得更多女性科技工作者获得更好的发展，已经为在全国各地社区复制其运营模式奠定了基础。

如果说科技是未来的基础，那么构建更加公正的科技领域，就是为更加公正的未来奠定基础。

策略三：放大外部压力

2008年，时任参议员的奥巴马在竞选中一再坚持反对婚姻平权。他在马鞍峰总统论坛（Saddleback Presidential Forum）上表示，“我认为婚姻是一名男性和一名女性的结合。”当时的民意调查显示，美国多数人赞同他的意见。然而到了2012年，形势就发生了变化。奥巴马总统告诉美国广播公司（ABC）的罗宾·罗伯茨（Robin Roberts），“我觉得同性情侣也应该有权结婚。”3年后，美国最高法院规定，婚姻是一项公民权利，所有情侣都应享有。民意调查显示，大多数美国人表示认同。舆论和公共政策在很短的时间里发生了大幅度的改变。

推动这方面转变的一大因素，是一个叫做民事婚姻协会（Civil Marriage Collaborative）的组织。该组织由几个慈善基金会于2004年建立，与26位属于LGBTQ群体的国家领导人合作，建立了以婚姻平权为中心的协调战略。协会没有创造任何新的东西，也没有取代长期致力于解决这个问题的其他组织，只是提供了协调机制，让相关组织得以合作，并提供灵活的耐心资本，协助各组织将战略付诸实行。

10年时间里，协会在30个州花费1.5亿美元以上，在法庭、媒体、州政府和街头向各方施压。最后外部压力起到的效果让这些领导者自己都感到吃惊——他们2004年的目标是，到2020年在10个州实现彻底的婚姻平权，然而只用了5年时间就已经在40个州实现了目标。

这里需要我们学习的是协调合作的催化作用。我们迫切希望提升女性权力和影响力，实现这一点不能依靠其他人的道德感和自身利益意识，必须放大他们感受到的压力。股东、消费者和员工——这三个利益群体对相关机构有着巨大的影响力。只要调动起这三方的关注，就能将影响力转化为针对特定目标的压力。

股东。股东行动主义这个领域的大量潜力尚未充分发挥。举个例子，加拿大退休金投资计划委员会（Canada Pension Plan Investment Board）行使股东权力，表示其投资组合中的公司若没有女性董事，就会投票罢免在任董事。一年之内，受到质疑的45家公司有一半给出回应，任命了至少一位女性董事。股东行动主义的影响并不仅限于董事会结构。投资者投票可以促使公司实行彻底的有利于平权的变革，如提升薪资和晋升透明度等。

消费者。消费者可以通过日常采购决定，奖励致力于平权的公司，惩罚没有这样做的企业。2017年，优步被控试图利用出租车司机罢工牟利，加上#deleteuber（删除优步）运动的影响，在不到一年时间

里损失了10%的市场份额。如果消费者根据企业是否支持女性平权来选择是否购买其产品，企业的行为一定会有所改变。

为了达到这个目的，现在一些组织公布了各公司的平权活动记录。举例来说，手机应用Gender Fair，针对四个项目为企业打分：出任领导职位的女性比例，薪酬和福利方面的性别差异，广告中展现的女性形象，有关两性平权的企业慈善活动。消费者可以利用这些信息把握相应公司的情况，以此决定购买哪家公司的产品。

员工。员工可以联合起来，改变雇主行为。比如前不久谷歌员工罢工，起因是被曝性骚扰的谷歌高管拿到了丰厚的离职补偿金。50个城市约两万名员工参与了罢工，公司不得不重新考虑如何处理性骚扰事件。

这几种外部压力，都能够影响大型组织的行为。我们尚未看到相关各方利用压力协助推进女性平权需求。公司若面临负面媒体报道、股东不满、消费者抵制及员工罢工，一定会回应需求，设法提升女性权力及影响力，除此之外别无选择。

要实现这样的协同效应，最重要的一种工具就是数据。但目前数据并不充分，性别方面的数据尤其不够。我在做全球医疗卫生相关研究的时候知道该去哪里找数据：疾病控制中心（Centers for Disease Control）、健康指标与评估研究所（Institute for Health Metrics and Evaluation）、联合国世界卫生组织（World Health Organization）。但要找美国的性别相关数据，倡议者和活动者只能将非常有限且往往不齐全的数据集合拼凑起来，反复推敲，来弥补数据的不足。我认为，在这种情况下，慈善基金赞助者可以发挥很大的作用。想象一下，假如我们能有一个专门收集性别相关数据的世卫组织：一个中心机构，集中对所有类型的准确、全面的性别相关数据进行收集和分析。这样

就能让更多的人清楚地看到不平等，而且让大家获得采取行动所需要的信息。

慈善和私人资本可以协助创造条件，让各行业的人团结起来，要求企业做出改变。只要众人提出要求的声音足够响亮、清晰，施加的压力足够大，看似坚不可摧的古老墙壁也会开始崩毁。

我们能做到，对不对?

我们等待着推倒那古老的墙壁，已经等了很久。美国民主政权建立之初，阿比盖尔·亚当斯（Abigail Adams）强烈要求宪法起草者“不要忘了女士”，警告说女性“不会遵守任何自己无法发出声音、没有被代表的法律”。南北战争前的十年里，索杰纳·特鲁斯（Sojourner Truth）号召平权活动家对有色人种女性予以更多包容，提醒每一个只把她视为曾经的奴隶的人：“我就是女权。”20世纪之初，埃玛·拉扎勒斯（Emma Lazarus）的诗篇欢迎“渴望自由”的移民家庭来到埃利斯岛（Ellis Island），塑造了美国的自我形象。

这些女性都为我们的国家描绘了更好、更平等的愿景，而我们直至今日仍在努力实现。可是，阿比盖尔、索杰纳、埃玛，乃至其他姓名不为人知的成千上万的勇敢女性，包括铆钉女工罗茜，都不曾有过当下我们拥有的机会。我们可以把握当前的机会加速平权进展，实现真正的改变。倘若不抓住眼前的机会，平权可能还要花上208年。如今我们即将迎来阿比盖尔·亚当斯的500周年诞辰。平权不能等待那么长的时间。

我与很多人一样，一直在思考现如今自己能够发挥怎样的作用——借由我在比尔与梅琳达基金会（Bill & Melinda Gates Foundation）

的国际化工作，以及我自己的公司Pivotal Ventures，我能做些什么。我尽全力发挥自己拥有的权力和影响力，在全世界范围内推进两性平权，努力推动美国女性的权力和影响力提升。我知道自己绝不是一个人在奋斗。

《哈佛商业评论》的读者，可以各自贡献力量，推动平权，为女性创造更好、更公平的未来。各位读者可能是高管、创业者、创新者、投资者、公司领导、董事、股东、媒体受众、选民、员工、消费者、自己家庭中的一员，所有这些身份都为你——为我们——提供了机会，让我们看到当前体制中的问题，指出问题，贡献力量，推动改进。

这正是我们的机会。若能妥善把握机会，下次罗茜再出现在邮箱里，她的那句“我们做到了！”就能真正有底气。

注：*本文作者为文中提及的以下组织做过慈善投资：哈佛大学肯尼迪学院女性与公共政策项目（艾丽斯·博内特）、米切尔·考波尔基金会（Mitchell Kapor Foundation）、美国女性与信息技术中心（NCWIT）、Reboot Representation Tech Coalition、女性安全及尊严基金会（Collaborative Fund for Women's Safety and Dignity）、Time's Up基金会、纽约女性科技工作与创业（WiTNY）。*

六张图表读懂性别差异

THE GENDER GAP IN 6 CHARTS

世界经济论坛的数据表明，四个关键因素进展放缓。

格蕾琴·加维特（Gretchen Gavett） 马特·佩里（Matt Perry）| 文



在全世界范围内实现两性平权要花多长时间？据世界经济论坛预测，美国两百年内不会实现平权，其他国家的进展则更快一些——有几个国家可能会在我们（或者我们的下一代）有生之年实现平权。然而在许多国家，就多个关键指标来看，平权依然很遥远。体现女性地位落后（很大程度上是权力和影响力落后）的数据可以帮助我们找到这些地区（见《两性平等，伸手可及》一文）。

自2006年起世界经济论坛每年发布的《全球性别差异报告》，分析149个国家的4个平权关键因素：

经济参与及机会：女性和男性的劳动人口比例、劳动收入比例，以及立法、管理和专业化工作中的性别比例

教育程度：女性与男性接受初、中、高等教育的比例

健康与生存：出生人口性别比例（针对某些强烈偏爱男婴的国家）以及男女预期寿命差异

参政权力：部长级及国会职位性别比例，以及过去半个世纪里男性和女性担任总理或首相的任期比例

以下分别介绍这四个维度，并详细解说各地区差异。

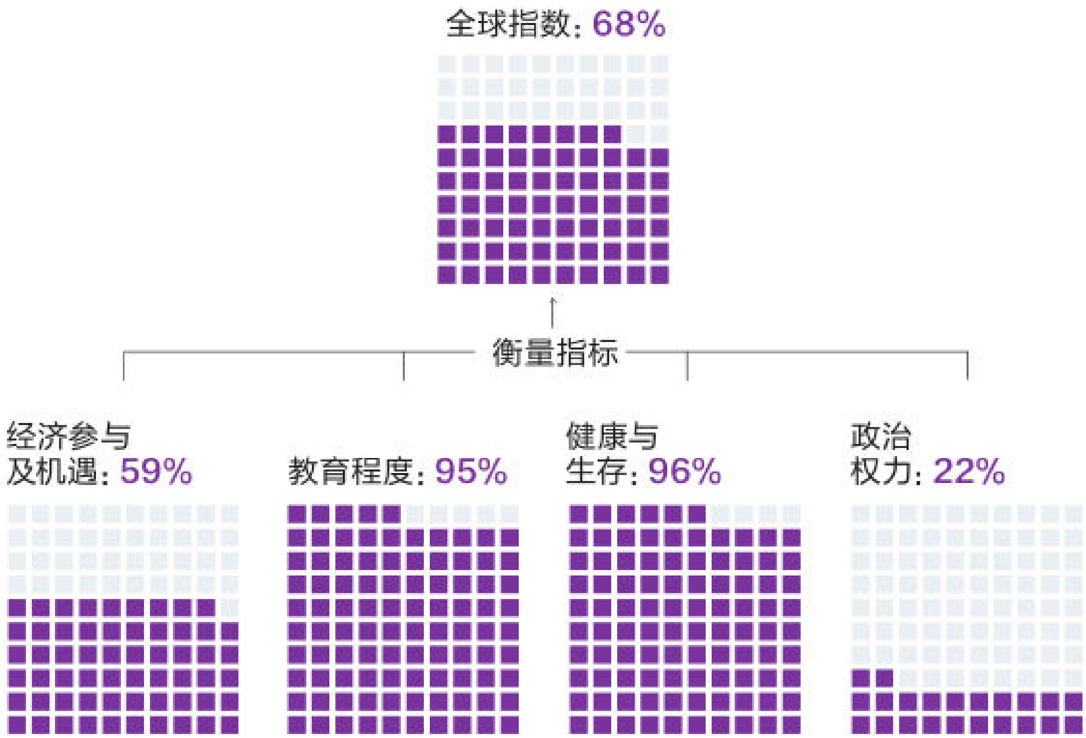
从不同维度看两性差异

男性和女性在这几个指标上的差异在缓慢缩小。2018年世界经济论坛报告显示，总体差距缩小了68%，与2006年的约65%相比略有提升。变化最大的是受教育程度和健康，这两方面的性别差异几乎已经消失。但有关权力和影响力的两个重要维度依然没有改善：参政权力和经济机会。全世界范围内，女性管理职位仅34%，政府领导人为女性的国家不到10%。

因此，女性虽然受教育状况和健康状况有所提升，但依旧难以获得影响自身的决策权。

全球性别差异已消除68%

男性和女性在教育和医疗方面接近平等，但在政治方面差异显著。

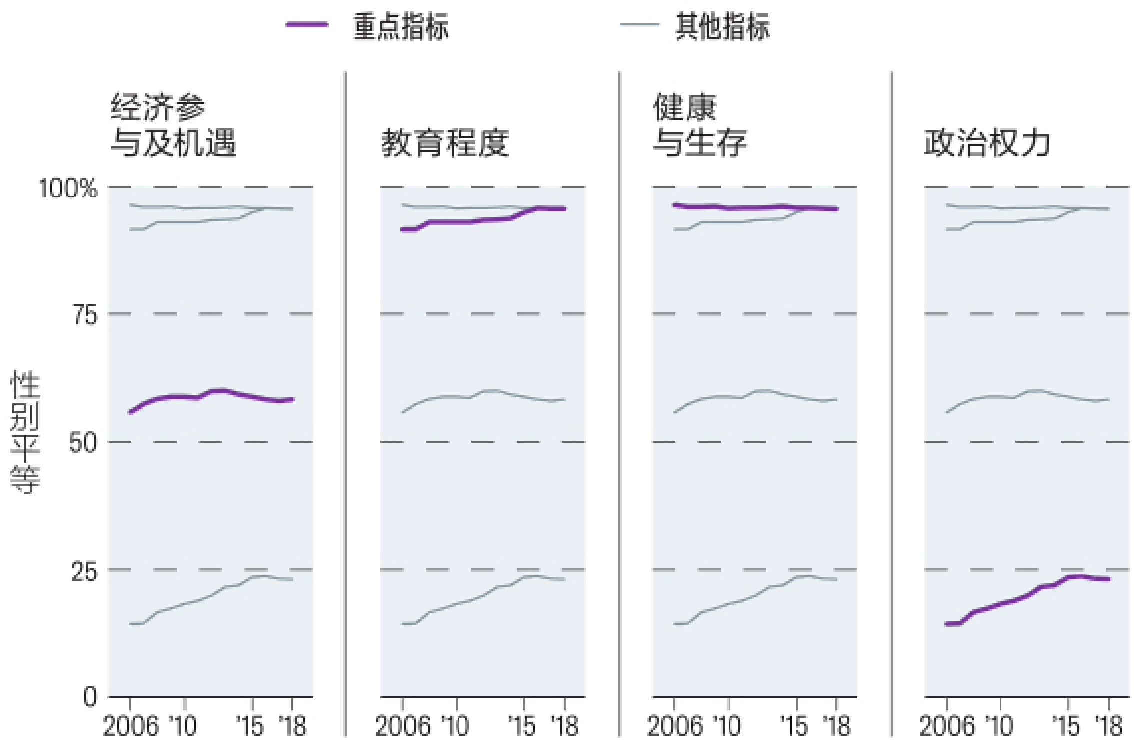


注：2018年报告中149个国家的人口加权平均值
来源：世界经济论坛《2018年全球性别差异报告》（“The Global Gender Gap Report 2018”）

自2017年至2018年，四个指标里只有一个有所上升：经济机会，主要原因是女性收入总体增加，以及进入科技领域的女性数量增加。其他几个方面虽然自2006年起呈现整体提升趋势，但在这两年里略有下降。女性参政权力在大约十年的缓慢增长后出现下降，原因是西方国家政界女性数量停止增长或有所下降。

性别平等发展受阻

自 2017 年至 2018 年，除经济机遇之外所有指标都略微下跌。



注：2006年以来报告中106个国家的人口加权平均值
来源：世界经济论坛《2018年全球性别差异报告》

分析各项指标的另一种方式是看各国情况。对比这四个指标上的国家分布情况，可以看到许多国家处在怎样的位置。教育程度和健康这两个指标比较集中，而各国经济机会和参政权力则相差较大。

值得一提的是，美国的女性参政权力偏低，排在第98位。冰岛自2017年以来女性立法者数量略有下降，但这个指标的排名依然靠前。排名第二的尼加拉瓜，目前男女参政权最为平等。

多数国家在健康及生存
方面接近男女平等

但对于性别平等至关重要的政治权力和经济机遇两个指标，
差异依然很大。

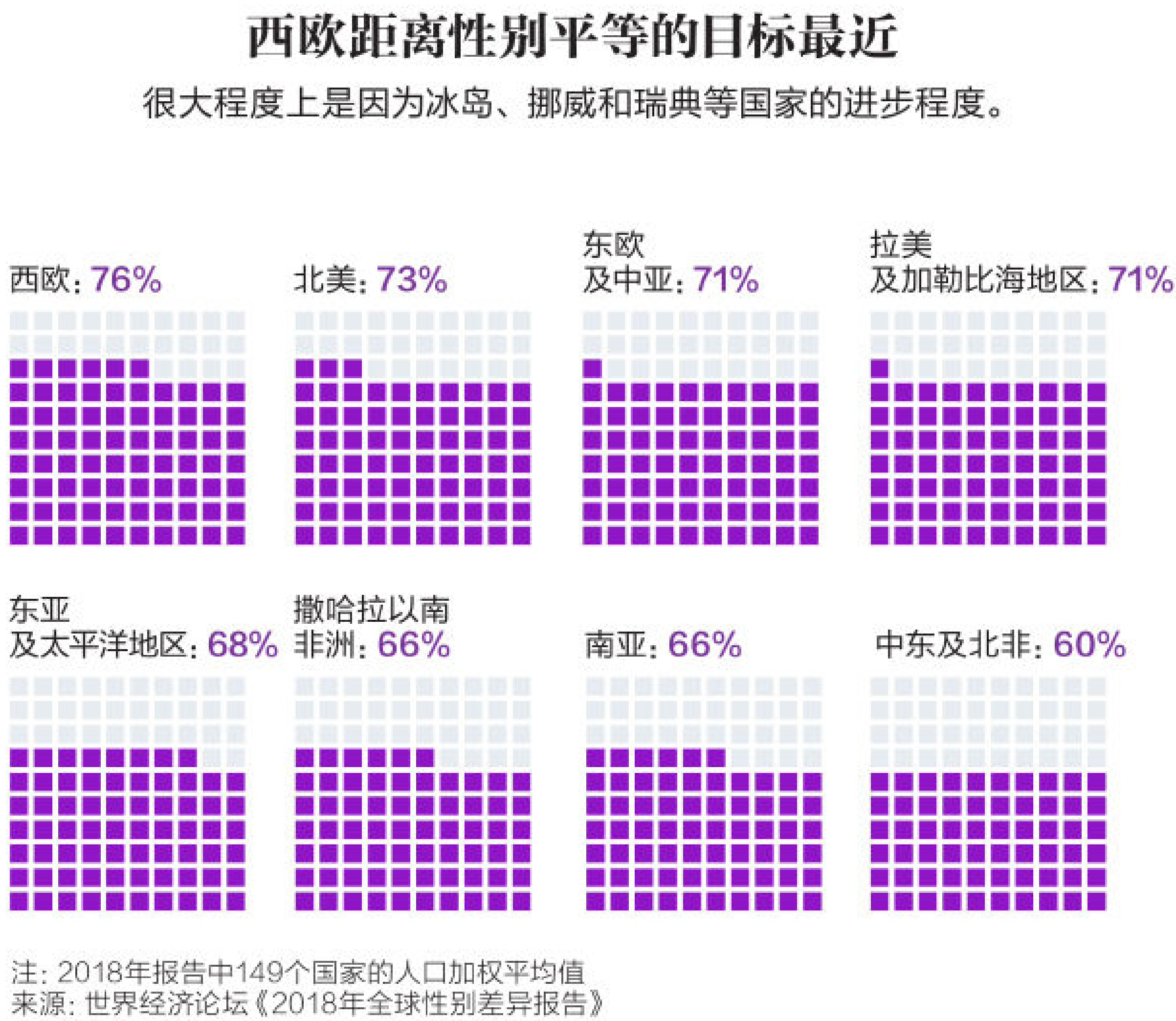


来源：世界经济论坛《2018年全球性别差异报告》

不同地区的性别差异

换个角度对比不同地区的性别差异情况，许多方面的差异并不大。近年来西欧和北美缩小差异的幅度最大，而南亚、中东和北非幅

度最小。



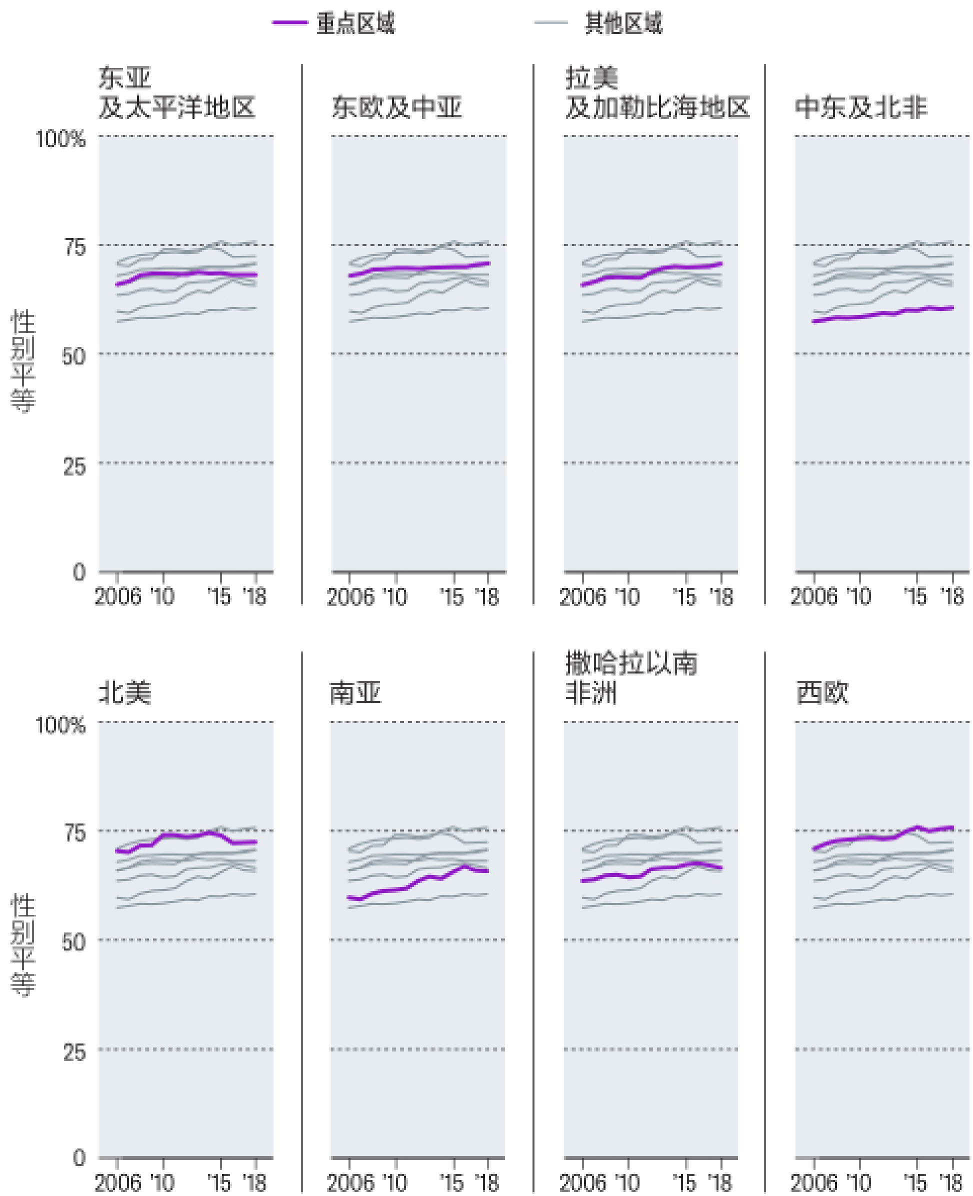
这组数据在某种程度上反映了这些地区国家的具体情况。西欧国家在前十名中占去了五个席位：冰岛（第一）、挪威（第二）、瑞典（第三）、芬兰（第四）和爱尔兰（第九）。名列前十的其他国家依次是尼加拉瓜、卢旺达、新西兰、菲律宾、纳米比亚。美国排名第51，中国第103，印度第108名。排名最低的是也门（149名）、巴基斯坦（148名）和伊拉克（147名）。排名最前和最后的地区内部具体情

况也不尽相同。西欧地区排名第一的国家和排名最后的国家，受教育程度指标相差3.4%。

各地区平权进展状况呈现缓慢增长趋势。多数地区有所增长，或保持不变，北美地区在2018年之前的几年里有所下降，2018年略有提升。2019年非洲撒哈拉以南地区和南亚略有下降，拉美和加勒比海地区在2017年和2018年间提升幅度最大。

北美性别平等进程缓慢

而拉美及加勒比海地区进展速度稳步提升

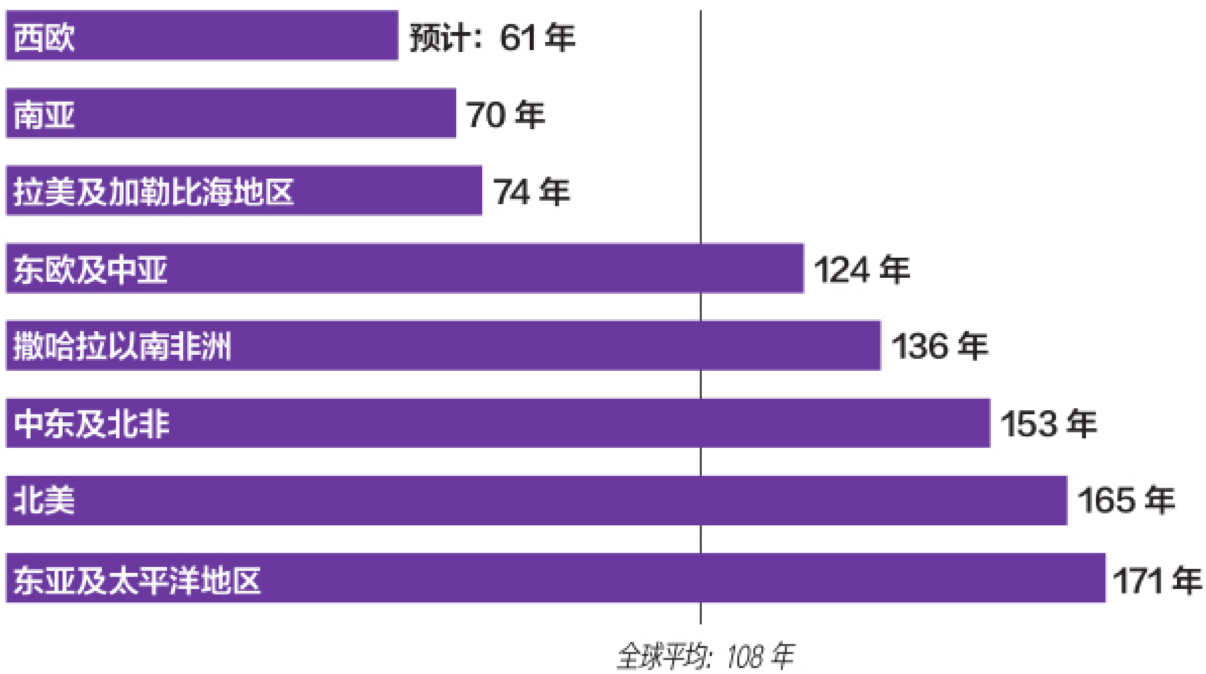


注：2006年以来报告中106个国家的人口加权平均值
来源：世界经济论坛《2018年全球性别差异报告》

这些数据反映出的平权进度令人喜忧参半。各地区具体数据如下。

实现性别平等需要多久?

现在出生的孩子，有生之年能够看到全世界八个地区里的三个实现性别平等。



来源：世界经济论坛《2018年全球性别差异报告》

未来50年里，15个国家有望消除男女差距，如法国（22年）、冰岛（23年）。35个国家将在一个世纪内消除差距，如加拿大（51年）、瑞士（54年）和沙特阿拉伯（76年）——世界经济论坛指出，现在出生的孩子有生之年能够看到这些地区实现两性平等。然而现在出生的孩子看不到大部分国家实现平等：据估计，美国要花208年实现平等，巴基斯坦和伊朗则需要500年。

格雷琴·加维特是《哈佛商业评论》高级副主编。**马特·佩里**是《哈佛商业评论》高级美编。

每位员工都应获得带薪育儿假

EVERY EMPLOYEE SHOULD HAVE ACCESS TO PAID PARENTAL LEAVE

Reddit联合创始人亚历克西斯·瓦尼安（Alexis Ohanian）呼吁建立育儿假政策。

艾莉森·比尔德（Alison Beard）| 文



亚历克西斯·瓦尼安是Reddit网站和投资公司Initialized Capital联合创始人，现在作为管理合伙人领导Initialized Capital。但他自己说，他人生中最重要的角色是网球冠军塞雷娜·威廉姆斯（Serena Williams）的丈夫、两岁女儿奥林匹娅的父亲。争取到陪产假，并学会“工作爸爸”的生活方式之后，他开始呼吁美国制定强制带薪家庭假。以下是我们在2019年8月中旬进行的采访节录。

是什么让你决定将推动制定带薪育儿假作为自己的目标?

说实话，在自己的女儿出生之前，我没怎么考虑过这个。我们Reddit提供16周的休假，我把16周都休完了，亲身体验到这个假有多重要。我妻子和我已经很有优势了，我们请人来做家务，还有双方家庭帮忙，还有很多其他的资源。但妻子生完孩子之后面临着危及生命的并发症，我根本无法想象在这种情况下要如何离家去工作，或者让我在两者之间选择一个该怎么选。我深刻地感觉到了。这样重要的休假，不应该只是有幸在政策很好的公司工作的人的特权，应该由法律强制推广实行。

为什么你在Reddit时就已经决定提供这种相对来说比较宽松的政策呢?

我辞去全职高管职务几年后，2014年重新回到Reddit，当时我们没有HR。凯特琳·霍洛韦（Katelin Holloway）愿意担任人才与文化主管，她制定的计划里就有带薪假，我觉得还挺合理的，所以同意了。在科技行业，16周休假是个很大的赌注，但这说明了一个重要的问题。科技公司之所以能提供这样的福利，是因为我们一直在争夺人才。科技公司能够实现数亿美元的收入增长、数十亿美元的估值，全都是因为有能力吸引和留住优秀人才。科技行业率先提供带薪假，我觉得很自豪。其他行业若想获得顶尖人才，特别是拥有技术能力的人才，就应该向科技行业看齐，提供同等或更好的福利，才能吸引这样的优秀人才。

你如何证明这个政策的投资回报?

啊，我们知道，谷歌将带薪假延长（从12周增加到18周）的时候，员工流失率降低了50%。当然，这只是相关性，不一定存在因果关

系，但这是一个重大的变化。而且考虑一下招聘和培训新员工的费用就会发现，留住老员工能够极大地节省成本。带薪假倡议组织Paid Leave for the United States的一项问卷调查显示，77%的参与者表示公司提供的带薪假数量会影响自己的就职选择。这还是说明带薪假可以帮助公司赢得人才。但我们也应该意识到，带薪假创造的价值不一定全部反映在短期数据上。

初创公司、小型公司或非科技行业公司的领导者认为，无法为休假的员工平白支付几个月的薪水，你会对他们说些什么?

我会拿出休闲快餐连锁沙拉店Sweetgreen的例子。这家沙拉店绝对没有什么软件科技业务，却为员工提供五个月的完全带薪育儿假，比我们Initialized Capital的带薪假还长。我觉得这样的公司像我一样，意识到慷慨提供育儿假能够让员工更加忠诚、效率更高。不管是软件工程师，还是准备食物的人，只要确信自己家庭有保障、有安全感，就会全心全意地投入工作。假如员工由于家庭事务而心神不宁、灰心丧气，承担很大的压力，工作肯定会受影响。现在我跟很多创业者合作，还没有一个人回来找我说带薪休假政策效果不好。

除了在员工有孩子出生或领养孩子之后提供几个月的休假以外，还有什么好的企业带薪假政策?

建立灵活的工作时间制度。我原本还不知道Reddit有这样的安排，后来凯特琳·霍洛韦跟我解释，你可以根据家庭需求自行安排这16周休假。所以当爸爸的第一个月，我一直留在家里全力提供支持。一个月之后，你可能就可以安排成周一到周三去上班，周四和周五休假，这样把休假拉长，给自己和家人留出一段时间做调整。

还有，要为男性员工和女性员工提供同等待遇。女性如果在怀孕和生产期间受到并发症影响，可能需要更长时间的休假，但我们把这个休假统一称为“家庭休假”，因为我和其他很多父亲都认为，我们也要承担同样的育儿责任。这样一来，我们的职场会更加公平，因为可以减轻公司对女性员工怀孕的担忧（很遗憾，这方面问题的确存在）。如果公司默认招进来的所有员工无论男女，有朝一日都会有孩子，都要休带薪育儿假，那招聘环境就会变得好一些。

不过我要明确一下，这不是说要为父母双方规定具体的责任，而是给员工自由决定的权利。我看到的对带薪育儿假最大的批评是，有人在Twitter上说，“有了孩子之后我顶多休一个星期的假就够了。”没问题，由你自己选择，但公司要为每一位可能为人父母的员工提供选择的余地。

在节奏快、压力大、竞争激烈的行业或者公司里，如何说服员工——不管是女性还是男性——相信把带薪假全部休完也没问题?

对我来说，要努力的不只是鼓励更多私营公司领导者采用带薪育儿假政策，还要鼓励当了爸爸的员工，尤其是鼓励担任管理者的爸爸们充分利用带薪育儿假。这样可以让公司里的其他员工安心休假，不必担忧休假影响事业发展。他们会明白，这时候休假才是最明智的选择。我觉得社交媒体也促进了育儿假的常态化。男性从古至今都为当爸爸而骄傲，但我们平时都不怎么谈论育儿的具体情况。这样的状况正在改变。现在这一代人更加开放，更能够公开发表意见。Reddit的“爸爸感想”（Dad Reflexex）频道就是一个好例子，里面有成千上万的用户，每天分享和观看视频，比如一个幼儿险些掉下沙发，被爸爸及时抓住，妈妈甚至没有察觉。我们现在有渠道可以分享这种爸爸保护孩子、给孩子喂饭、陪孩子一起玩等等育儿小插曲。

所以我希望大家对男性育儿习以为常。我希望看到我们公司的男性员工认真承担起身为父亲的责任。我希望我们大家都能光明正大地说，“今天我要早点下班去接孩子。”没有人能看着我的履历指责我不是一个全力进取、事业优先的创业者。但我真心认为，事业和家庭并不是相互对立的。而且我觉得这样的转变对社会有益。

你也在呼吁公共政策做出更多改变，为什么？

美国的育儿假政策很落后。这个国家有1/4的女性生完孩子过两周就去工作，因为没有政策能够保障她们安心陪伴新生儿，这种现状很不合理。即使是接受了剖宫产的女性，伤口尚未痊愈，一样要回去工作。我们美国如此重视家庭价值，怎么能容忍这样的现状？不过我已经看到，很多组织在争取这方面的改善，相关数据呈现出积极的改变，而且私营企业的许多创业者和CEO积极发声，立法者也在努力。

你与哪些立法者合作，希望看到怎样的法规？

十月的时候我们团队要去华盛顿，要见谁还没有最终确定，不过有参议员和国会代表。共和党人和民主党人，比如若尼·厄恩斯特（Joni Ernst）和柯尔斯滕·吉尔布兰德（Kirsten Gillibrand）两位参议员，已经尝试过推进这方面立法，如摇篮法案和家庭法案。目前最大的问题好像是资金——是否从其他政策中调拨资金，如何提供补贴。不同国家采取了不同的方法。还要看我们能否处理得简洁明确，没有太多附加条件。我希望看到联邦立法规定六个月带薪家庭假，越来越多的研究提出这样的带薪假比较理想。

艾立森·比尔德是《哈佛商业评论》高级编辑。

风投如何帮助更多女性前进

HOW VC CAN HELP MORE WOMEN GET AHEAD

协助女性投资者和创业者获得成功。

丽贝卡·卡登（Rebecca Kaden）| 文



我喜欢当早期投资者的一个原因是受到感召，相信改变。企业与团队承诺将来会实现巨大的创新，但还处在初期阶段。要向这些团体投资，必须坚信如今还很小或并不存在的东西将会发展起来，影响我们未来的生活。这样的乐观精神引领了几项重大科技创新：手指一点就能调出信息（谷歌）、不受地域限制交流意见（Twitter）、免费学习语言（Duolingo）、通过强化互联实现新的工作方式（Zoom）。

现在我们要利用这份力量，去解决科技领域的一大痼疾：性别不平等。

根据世界经济论坛的数据，按照目前的进展速度来看，美国要到208年后才能实现两性平等。风投可以促进发展加速，因为风投天生抵触线性增长，关注指数级别的扩张。但要加速改变，需要有更多的女性投资者，以及对女性创业的更多投资（来自男性和女性投资者）。将更多女性带进科技生态系统，可以开创一波创新浪潮，改变未来，以及女性在未来的角色定位。

美国目前的风投者中女性只占11%，71%的风投公司没有女性合伙人。2018年仅有12%的风投资本流向了创始团队中有一名女性的公司，与2017年的15%相比有所下降。再看看由女性创立但并非针对女性客户的初创公司，相关数据更为糟糕：自2014年起，这些公司获得的风投资金一直不到2%。

这意味着在一个建立并推动我们生活、工作和沟通方式的领域里，女性的意见和建议往往无人理会。倘若女性无法在其中占据更大的比例，我们就无法建立平权的世界。

我坚信，我们能够实现与当前截然不同的快速发展，会出现更多的女性投资者和创业者，由女性建立的初创公司会获得更多资金，技术领域也会有更多女性领导者。为此，我们必须为以下四个目标投资：

- 公布与目前进展相关的数据
- 将成功的女性创业者和投资者作为宣传典范
- 为身在技术行业的女性建立更强大的社区
- 增加风投合作领域的女性比例

首先，必须注意科技生态系统中的性别平等相关数据。我们必须对行业施加压力，让大家明白，这不仅是平等和曝光度的问题，还会

影响成果。倘若团队具备多元视角，业务及投资表现就会更好。波士顿咨询公司（BCG）2018年的一项研究表明，创始人为女性，或联合创始人中有女性的公司，5年间收益较同类公司高出10%，投资平均一美元有78美分的收益——初创团队成员全为男性的公司平均投资收益则为31美分。

只拿出这个数据，还不足以实现改变，但有助于开展对话，建立共同语言。这就是非营利机构All Raise的目标。All Raise致力于提升女性创业者和投资者的比例（本文作者是该机构创始成员）。我们有一支团队专门负责收集和传播数据，回答这类问题："假如投资团队里增加女性投资者，其他男同事会更愿意为女性投资吗？""女性在哪几轮投资里可以最大限度地获得支持？"用数据摆出事实，可以让科技行业对我们的发展目标有一个共识。

其次，要将成功的女性创业者和投资者作为楷模进行宣传，鼓励更多的女性进入这个行业。人类有模仿的倾向，会寻找并模仿成功的模范。但我们不可能通过鼓励女性模仿当前活跃的男性创业者或投资者来改变科技行业的性别比例。若想提升女性比例，我们就要建立一个能够让女性自己获得成功的体系。

我还记得小时候，我坐在母亲房间的地板上，看着她准备出门工作。我母亲的职业生涯，在法律行业为女性拓宽了边界。她是两家《财富》500强公司的法律总顾问，经常是公司会议桌上唯一的女性——可是在了解她的事业之前，我最先记住的是她的西装：她常常穿着明黄色、樱桃红色或者霓虹粉色套装，搭配大大的金耳环和高跟鞋。我知道这样的打扮不仅美丽，而且有力量，是一套铠甲，表示"我能站在这里不是因为我努力跟你们男人一样，而是因为我努力发挥自己的力量"。在我真正懂事之前，母亲就已经激励了我。

过去的一年半，科技行业出现了几个身居高位的成功女性的好例子。我们看到珍妮弗·特哈达（Jennifer Tejada）带领PagerDuty上市，朱莉娅·哈茨（Julia Hartz）主导了Eventbrite的IPO。我们看到比以往更多的由女性领导的公司估值超过十亿美元：埃米莉·韦斯（Emily Weiss）的Glossier、斯蒂芬妮·科里（Stephanie Korey）的Away、珍妮弗·海曼（Jennifer Hyman）的Rent the Runway。投资者玛丽·米克（Mary Meeker）的新基金Bond成为第一家由女性领导的筹资超过十亿美元的风投基金。风险投资人玛哈·易卜拉欣（Maha Ibrahim）协助The RealReal公司CEO朱莉娅·温赖特（Julia Wainwright）引领公司上市，两位女性肩并肩完成了这项成就。

要想让这样的个人成就汇集成为趋势，我们还需要利用这些事例去鼓励更多的女性。如今社交媒体使得我们能够更方便地号召其他女性。每个人都能够起到号召和鼓励彼此采取行动的作用。赞美你身边拿下了某个订单或制造了某个产品的同事，找机会与身边的人分享你崇拜的某位女性的事迹——你这样做，可以鼓励别人也这样做，而且他们采取的行动可能超乎预料。我怀孕四个月的时候，看到Stitch Fix的卡特里娜·莱克（Katrina Lake）一手抱着自己的孩子在纳斯达克敲开盘钟。我觉得那一刻非常重要。她的存在让我知道，我也可以像她一样实现个人生活与事业平衡。你亲眼看到实例，就会强烈感受到可能性：既然她能做到，那么我也可以。

再次，我们鼓励更多女性创立公司、进入风投公司或初创企业，同时还要让这些女性相互之间建立联系。创业十分艰难，要获得资源和群体支持方能成功。我们All Raise自建立之初就以这一点为核心，集结了200位女性导师，其中有创业者、投资者以及本文提到的绝大部分

CEO，为女性创业者提供建议、答疑解惑并建立联系。我们还为准备融资的女性创业者提供培训课程。

我们希望这一系列公司能够激励其他人建立互助团体，以自己的方式提供支持。All Raise一开始其实并不是非营利机构，只是几位女性投资者每个月聚集起来吃一次早餐。这样的早餐会很快就成为我所依赖的一个团体，我们之间的沟通与交往帮助我提升自信，开启新思路，以全新的方式看待投资和职业发展。因为有了这个女性团体的支持，我的事业得到了更好的发展。

每个人都可以建立这样的团体。你是否接受了新的职位，或者开始了新的项目？找一两个与自己当前处境相同的女性，请她们也各自找一两个人。定期会面太难了？那就每个月进行一次邮件讨论或者视频聊天。在这个女性由于性别而处于劣势的领域，建立起我们自己的联盟，是我们的“非秘密”武器。

最后，我们必须提升风投行业的女性比例。这样不仅能帮助女性创业者及其初创公司获得更多投资，还能帮助女性在科技领域获得更多权力和影响力。对投资有平等的掌控权，就能够在创新方面获得同等程度的影响力。

不过，要改变风投行业的现状，就意味着要帮助女性进入这个长期以来一直门槛很高、看重人际关系的领域。许多风投公司规模很小，放在更广泛的金融服务领域尤其如此，所以建立合作需要深厚的信赖关系。因此，这些小公司倾向于与背景相似的人合作，对决策权的分配十分谨慎。因此我们必须帮助女性拓展人际网络，接触新的机会，让这些公司意识到，自身团队欠缺多样性会导致错失获得更高回报的机会，同时协助背景多元的投资者创立的新公司实现增长。

All Raise的方法是建立风投数据库，供有意进入风投公司的女性了解可能的机会。我们还建立了供新手女性投资者相互交流、向行业领导者学习经验的群组，以及让投资者（无论男女）为新人提供指导建议的导师项目。还有也许最重要的一点，我们为女性投资者提供了分享投资机会的途径。毕竟获得投资和交易流是风险投资的命脉，而这样的机会通常是通过可信赖的人际网络获取的。我们郑重告诫风投行业：如果团队中没有女性从业者，公司会失去极有价值的视角和交易流。目前我们的分享平台已经促成了30项新的投资。

风投总有理由拒绝某项潜在投资。风投有风险，衡量指标不成熟，竞争又很激烈。但出色的早期投资者之所以出色，不是因为他们会拒绝，而是因为他们相信一些与众不同的、非线性的重要创新能够获得成功。协助女性创业者和投资者快速发展，是一件值得相信、值得投资的事。我们可以借此实现影响全世界的指数级变革。

更多好书分享关注公众号：sanqiujun

丽贝卡·卡登是专注研究型投资的风投公司Union Square Ventures一般合伙人，公司位于纽约。

终结骚扰文化
ENDING HARASSMENT CULTURE

性骚扰剥夺了女性在职场的权力。本文讨论如何打破这个循环。

珍妮弗·克莱因（Jennifer Klein）| 文



最初的起点是三个字。2017年10月，女演员阿莉莎·米拉诺（Alyssa Milano）在Twitter上说，“如果你曾受到过性骚扰或性侵犯，请回复‘我也是’。”2007年塔拉纳·伯克（Tarana Burke）发起“我也是”（Me Too）运动，声援性侵受害者，十年后的2017年，上百万人参与了Twitter上的#MeToo话题，性骚扰问题登上新闻头条。娱乐界女性还加上了几个字：是时候了（Time’s up）。

2018年1月TIME’S UP组织成立之前，AlianzaNacional de Campesinas的70万名农场女工发表公开信，声援出面发声的女演员。这两个团体很快就建立了合作，联合起其他受过性骚扰后保持沉默的低收入女性，以及已经在努力争取职场安全、平等和尊严的女性。奥普

拉·温弗里（Oprah Winfrey）在金球奖上发出强有力的宣告：性骚扰“超越了文化、地理位置、种族、宗教、政治和职场”。

性骚扰既是女性难以掌握的现状导致的一个结果，也是这一现状的原因之一。从农场到科技行业，从新手入门到领导职位，女性在各行各业、在事业的每个阶段，都受到这种现状的负面影响。TIME’S UP的几位创始人深知，扳倒一个或几个施暴者，根本无法消除性骚扰。笔者从事平权工作多年，也明白这个事实。要解决性骚扰问题，需要开展周密的工作，解决各种威胁安全、有碍公平的因素，如歧视、薪水差异、育儿责任不平等，以及不公平的成规和刻板印象等。

消除性骚扰，是两性平权整体工作的一部分，不是一个单独的目标。TIME’S UP打从建立之初就确立这样的思路和使命：与全体女性一起，想方设法，齐心协力，强烈要求获得安全、平等、有尊严的工作环境。

骚扰令女性（以及公司）止步不前

根据美国平等就业机会委员会（Equal Employment Opportunity Commission）提供的数据，美国有多达85%的女性表示在工作中遭受过性骚扰。性骚扰现象见于所有行业，但最近一项针对2005年至2015年间8.5万余个性骚扰案件的分析表明，性骚扰最高发的是住宿与食品服务行业，之后依次是零售、制造、医疗、社会救济——这些行业女性人数众多，有色人种女性尤其多。

性骚扰不仅会对个人产生巨大的负面影响，还会损害经济状况。在工作中遭受性骚扰的女性换工作的比例高出六倍，往往换到环境不

理想薪水更低的领域。遭受骚扰后未选择离职的女性若为自己发声，则可能遭到经济方面的报复，如降薪、裁员等。

这种现状不只影响女性，还会影响公司。一位员工受到骚扰，会给公司造成相当于2.25万美元左右的生产力损失，此外还有员工流失、诉讼费用和名誉损害等成本。女性退出工作舞台，或职业发展陷入停滞，有时甚至尚未发展就已经停止，对整体经济而言也是极大的损失。

性骚扰并非凭空出现，而是植根于更广泛的歧视、障碍和偏见。美国的女性与男性平均薪酬比例为8:10。倘若看看不同种族的平均收入，差异还会更大：白人女性、黑人女性、美洲原住民女性和拉美裔女性的平均薪酬比例为77:61:58:53。女性多集中于低薪工作，管理层中女性仍然是少数。此外，女性还承担着更大的养育孩子、照料老人的责任，这个重担让她们维持生计、谋求晋升的能力打了折扣。

归根结底，性骚扰正是与这些其他形式的歧视和不平等紧密相关，还导致女性要求改善工作环境的难度增加——我们必须跨越助长性骚扰的法律和政策，去改善催生不良环境的根源上的不平等。关注性骚扰问题，意味着同时要关注同工同酬、带薪家庭假及医疗假（见《每位员工都应获得带薪育儿假》一文）、可负担的儿童保育服务以及怀孕歧视等其他问题。此外，我们还必须继续推进领导和管理岗位上的女性比例（特别是有色人种女性）增长，并保证各行各业的女性都能够有尊严地工作。通过这些措施，我们可以逐步营造公平的环境。

性骚扰和更广泛的歧视让女性止步不前，更难在工作上取得成功，进而导致工作环境中权力不平等，反过来又助长了性骚扰和虐

待。要打破这个恶性循环并非易事，需要推动法律、公司及文化规范做出改变。

如何打破循环

修改法律。20世纪，女性平权逐渐取得了稳步进展。首先是选举权，随后是法律禁止教育机构和招聘单位进行性别歧视，禁止男女薪酬差异。根据联邦法律，美国自1980年起规定性别歧视为非法行为。

但要实现真正的平等，我们还需要通过明确非法性骚扰的标准、延长诉讼有效时间、加大处罚力度等方式改进联邦和各州法律。重要的进展已经开始。#MeToo运动规模扩大的两年里，15个州立法加强对性骚扰的应对，其中包括纽约——TIME’S UP在此过程中发挥了积极的作用。

我们还需要在当前进展的基础上，保证同工同酬，并制定其他政策为职业女性提供支持。49个州将薪资公平写入了法律，截至现在至少有8个州通过了新的法律，应对薪资差异。在美国国会，薪资公平法案获得了众议院两党一致支持，不过在参议院如何还是未知数。8个州和哥伦比亚特区都立法确定了带薪家庭假和医疗假。我们要把握当下州级和联邦级的发展势头，进一步巩固薪资公平相关法律，使之覆盖农场工人、家政服务人员、独立承包人等全体劳动者，确立带薪家庭假和医疗假，确保可负担的儿童保育服务，并抵制怀孕歧视。

企业层面的改变。美国职业女性主要就职于私营企业，这些企业不必等待法律另行要求，就可以采取行动。一些组织已经取得了进展：越来越多的C级高管认为自己应当履行社会责任，其中包括终结职

场性骚扰和性别不平等。推进安全和平等的公司政策有益于员工、有益于女性，也有益于公司财务成果。

一些公司自主尝试做出改变，还有一些公司则需要督促。合作与外部压力都是必不可少的。举例来说，我们利用TIME’S UP的法律辩护基金（Legal Defense Fund），代表受到骚扰、虐待和报复的麦当劳员工起诉公司。一年后，麦当劳的情况未有改善，TIME’S UP发表了致麦当劳领导层的公开信，由数千人签名，呼吁公司终结门店中出现的骚扰和报复行为。前不久我们声援了向耐克抗议代言条约中含有怀孕歧视的运动员，耐克迫于公众压力，宣布以后不再因为代言人怀孕或因育儿暂停工作而终止合作或降低合作费用，其他运动产品公司也做出了类似的承诺。我们还在谷歌母公司Alphabet的年度股东大会上发言，催促该公司公布薪酬中位数数据——要评估并彻底消除薪资差异，必须让这种做法成为常态。

公司应当改进政策和培训，防止性骚扰和报复行为，消除偏见和歧视，提升领导层的性别及种族多样性，消除薪资差异，并为员工制定带薪休假和育儿等家庭相关政策。

改变文化规则。#MeToo运动的爆发式发展，成为了一个强有力的文化符号，让性骚扰和性虐待问题受到前所未有的关注，并起到了号召人们采取行动的作用。但若想营造安全、公正、有尊严的工作环境，必须先推动人们实现态度和行为上的转变。

文化方面的长期转变，有赖于社会规范的广泛演变。让性骚扰和性别不平等长期存在的，正是原本有缺陷的社会规范。男孩和成年男性看待女孩与成年女性的态度，女孩和成年女性看待自己的方式，从很早以前就已经根深蒂固。男孩要聪明强壮、女孩要乖巧性感等刻板影响，被社交媒体、新闻报道、广告及娱乐业不断巩固。这类偏见影

响了女性能够获得的工作、在工作场合获得的待遇、街上陌生人对她们的态度，乃至家庭对她们的期望。

要想消除根深蒂固的社会规范，最好的一个方法就是为电影电视更换不同的讲述者，进而改变这些媒介呈现故事的方式。著名作家、制作人珊达·莱姆斯（Shonda Rhimes）是TIME'S UP初期领导者之一，她为自己的节目请来女作者和女演员，塑造有才干的职场女性领导者，并在故事情节中加入性骚扰、薪资差异等问题，展现工作中的这些经历如何影响女性获得机遇和权力。

TIME’S UP也努力为更多女性（包括有色人种女性和性少数群体人士）争取机会。我们了解到好莱坞电影只有4%出自女性导演之手，就号召有影响力的娱乐界从业者参加“4%挑战”，要他们同意在一年半的时间内与一位女导演合作制作一部电影。120个相关制作方做出回应，其中有亚马逊、环球影城、华纳兄弟等。美国南加利福尼亚大学安嫩伯格中心的一项分析显示，之后一年半的时间里占据榜首的100部电影中至少会有12部由女性导演执导，这个数字超过2018年的两倍，是1980年以来最多的。该中心以前的一项研究表明，女性导演能够更加全面地展示不同年龄层、不同宗教和种族背景的女性，性少数群体，残障人士，以及其他常常被边缘化的群体。

除了娱乐界，我们还关注改变社会态度。例如，美国国家女子足球队队员在2019年7月赢得第四届世界杯赛后，利用这个万众瞩目的时机呼吁薪酬平等和女性权益，激起了全国范围内的踊跃讨论。她们在赛场上的胜利无可否认，薪资却比男子足球队更低。她们为自己、为一切行业女性争取薪酬平等，再一次揭示了令人吃惊的两性差异，点亮了呼吁消除薪酬不平等的火花。TIME’S UP和国家女子足球队队员协

会（USWNT Players Association）已经结为同盟，持续关注薪资差异并探讨解决方案。

我们的努力有了成效。社会态度开始改变，文化方面的广泛转变可能进展得相当之快。公众对同性婚姻的态度从2001年的强烈反对转变为2017年的强烈支持，只用了短短几年时间，我们也可以期待当前的战略协作运动能够实现同等程度的重大转变。

消除性骚扰，确保各行各业的女性安全、公平、有尊严地工作，并不是一件容易的事，但现在我们需要再加倍努力。若能妥善把握当下的机遇，我们就能够将公司领导者和活动家、文化缔造者和政策制定者团结起来。我们可以将性骚扰消灭在萌芽之际，在发生性骚扰时保护受害员工。我们可以消除障碍，让所有女性受到公平对待，在工作中拥有与男性同样的成功机会。我们可以增加女性拥有的权力和影响力——在职场，以及在其他地方。

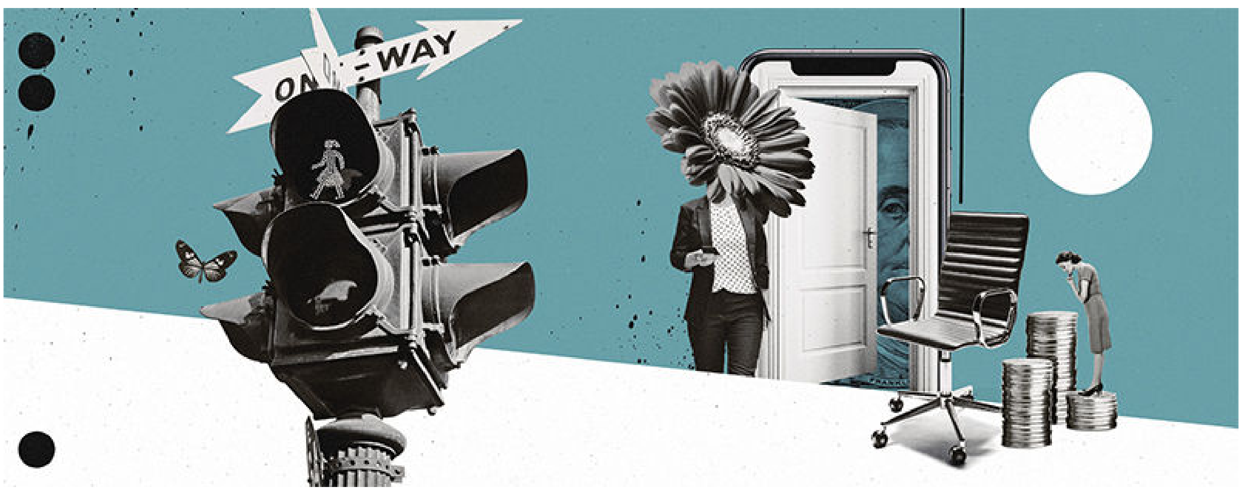
珍妮弗·克莱因是TIME’S UP首席战略及政策负责人，奥巴马任总统期间供职于国务院、克林顿任总统期间供职于白宫，主要负责性别平等问题。（信息披露：TIME’S UP获得了本期专题第一篇文章作者梅琳达·盖茨领导的Pivotal Ventures的投资。）

消除两性贫富差距

CLOSING THE GENDER WEALTH GAP

大通消费者银行CEO塔桑达·达克特（Thasunda Brown Duckett）谈通过财务健康赋予女性权力。

妮科尔·托里斯（Nicole Torres）| 文



在美国，全年都在工作的女性与男性的收入比约为82:100，但拥有财产的比例是约32:100。黑人女性和拉美裔女性在这两个方面的差异更加悬殊。

这些数据并不新鲜，但我们讨论并构建解决方案的方式需要一点新的变化——大通消费者银行（Chase Consumer Banking ）CEO塔桑达·达克特如是说。她是金融界高层中数一数二的黑人女性。达克特致力于帮助数百万人提升理财素养和财务健康，尤其关注未得到充分金融服务的群体，如前段时间开展的项目，为黑人女性提供更多理财机会。

“如果我们在讨论性别或种族造成的财富差距时，以‘真难办’开始，那意思就是我们可以失败，”她说，“我们对其他业务指标都不会这样。如果觉得难办，你就要通宵达旦、加大投入，努力想办法解决。如果思考如何消除差距的时候不要先觉得‘真难办’，我们就能想出不同的策略。”

达克特跟我聊了聊他们的新策略，从改变讨论金钱的方式，到理财对于加速提升女性权力和影响力的作用。以下是对话节录。

消除两性收入差距，为何如此重要?

我们要讨论的不只是女性能做到什么，还有女性能保留什么。不只是要租房，还要买房，还要将自己的财富转移给子女。讨论钱对于女性的意义是非常重要的，唯其如此，女性在创业、努力争取晋升和加薪的过程中，才能创造长期财富。单身母亲越来越多，她们是一家之主，等待再婚的时间越来越长，我们必须确保她们能够为自己创造财富，不依靠其他具备理财能力的人。

最大的障碍是什么?

大多数人都有金钱方面的压力，女性和有色人种尤其如此。美国单身黑人的财富中位数是200美元到300美元，单身白人则为1.5万到2.8万美元。黑人女性要获取财富，面临的障碍比美国其他群体都要多。我认为，要解决的主要问题是我们对钱的想法。我们拥有的净资产并不代表我们的个人价值。必须改变心态。举个例子，我们Chase推出了一项名叫“货币对话”的活动，重点帮助黑人女性存钱、减少债务、积累财富。我们召集起这些女性，首先帮她们转换思路，让每个人都明白，自己是一个独立完整的人，经济上没有保障并不影响我们的人

格。我觉得这是最重要的事情，因为如果不解决这个问题，人们就无法走出提升财务健康的下一步。

这方面我有切身体会。我父亲在一家《财富》500强公司工作了很多年，公司虽然有很好的福利，有养老保险，但父亲觉得那不是自己的。公司有福利，有相关信息，但他就是觉得自己不配，或者说没有资格利用这个福利。

我与女性交流相关问题的时候就记着这件事。关于金钱和财务的术语可能很复杂，但我们要争取属于自己的地位，努力学习，一点一滴获得控制权。目前我们Chase集结了1.3万名女性，下定决心实现自己的目标。而且最重要的是，因为她们感到安全，可以说出自己的经历，所以能够迈出下一步——不是下个月存下1000美元，而是存下10美元、30美元。这就是我们的机会，我们能从这个地方找到突破口，改变财务方面的叙述及其成果。

女性要想进一步实现经济独立和保障，还有什么别的实用方法?

核心是掌握权力的能力和经验。能力方面，每位女性都应该知道自己的信用评分。我喜欢说，我们大家都知道要怎么保持100分。可是所有女性都要保持在700分以上。这样能帮助人们了解成功是什么样的。

另一个方法是利用工具辅助存钱。比如Autosave可以让用户设置定期将一定金额从活期账户转到储蓄账户，可以是每周10美元，也可以每月10美元。设置好之后，你就可以不再惦记这回事。这个工具的好处在于，让你从小数额开始存起，并且与存款目标联系起来。养成习惯，是实现持续稳定进步的最佳方式。你可以从5美元开始，看着自己的存款慢慢增加，发现自己有能力让女儿出门旅游，或者给自己的车换轮胎。Chase的数据显示，在2019年里女性平均用Autosave存下了588

美元，但男性已经存了727美元。我觉得帮助女性保持存钱的习惯真的很有用，因为如果我们遇到什么事情，比如孩子要交更多学费之类的，就可以用存款自己解决。

最后，关于经验，讨论钱不必总是因为遇到了麻烦事，也应该是姐妹聊天的一部分。我们去闺蜜家里享用红酒和奶酪的时候，也可以聊聊如何将信用评分保持在700以上，聊聊自己的存钱目的，自己要达到什么目标。让我们互相支持。

这些措施对于提升女性权力和影响力有什么帮助?

这些措施能够帮助女性更加了解财务健康，更有自信地提出有关增强财务健康的问题，对于存钱这件事不再感到愧疚。这些都能帮助女性积累财富。我们希望女性能够拥有足够的财富，可以在这个国家做自己重视的事，不管是回报社会、做志愿者、提出主张，还是调动充足的资源和信心来减轻金钱的压力，这些压力消除和抑制我们权力。我们了解得越多、底气越足，就越能够扩大影响、加速进展。

金融业在这里起什么作用？这个行业多样性不高，高层尤其如此。

我想，让更多女性在金融领域获得权力，是消除财富差距、收入差距的催化剂。这个行业涵盖面很广，从业者可以在金融的不同领域乃至其他行业获得很好的发展，这一点非常关键。如果金融领域无法发挥领导作用，我们很难讨论如何缩小收入和金融差距。

那么要起领导作用，这个行业需要采取什么措施?

我们知道某些特定领域的渠道很窄，就必须改变寻觅人才的思路。比如摩根大通CEO杰米·戴蒙（Jamie Dimon）的做法是以综合管理

职位为中心，区别于专业化职位。我就是一个实例。我先是做按揭贷款，然后成为汽车企业的CEO，现在是消费银行企业的CEO。

关注综合管理，我们就可以打破传统，提拔不具备相关专业知识的领导者。我觉得这样可以在目前存在性别差异的领域为女性创造机会。我们将会有更多的机会，从女性过多的护理、教育等行业转到赚钱机会更多的行业，消除财富差距。

另外，我们还必须对照数据说，这个领域收入很高，但女性比例相对较低，我们该采取怎样的措施？必须尽早让女性进入相关渠道，也就是关注学校和实习机会，让行业看到女性人才。我们知道，这一点十分重要。

身为金融行业地位数一数二的黑人女性，是什么帮助你获得了如今的权力和影响力？

我的突破口是INROADS，一个让少数族裔有机会进入商业世界的实习项目。假如不是INROADS，我就不知道原来美国企业界也会为我敞开大门。

如何让其他人也获得相似的机会、相似的突破口？

我们必须明白，人才生而平等，但机会并不平等。我们要扩大这种提供机会的项目、实习和研讨会的规模，让更多的人能够看到。我们必须让这种能够带来权力和影响力的职位更加接近女性和有色人种，让他们看到自己也可能获得这样的职位。我们应该明确，要为女性和少数群体做的不是“帮助”他们，而是让他们与其他人站在同一起跑线上。

你还记得自己意识到身为女性的困难，以及身为黑人女性更是难上加难的某一个瞬间吗？或者说，你在什么时候意识到自己的权力有所改变？

记得，怀孕的时候。我被派去改善公司收益的时候怀孕六个月，而这项工作是我的目标。从事这项工作的女性很少，黑人当然更少。

当时我的第一个想法就是解释我的情况，想让他们收回成命。我心想，你知道我怀孕了对吧，你知道三个月后我就要生孩子了，这件事情已经确定无疑了。我想了各种各样的理由，要推脱这份我可以做好，而且真心很想做的工作。我有过怀疑和担忧的时候，身为快要休产假的孕妇，对于主导公司重要事务我感到担忧。我差点就让公司说，啊，没事了，也许对你来说这个时机不太合适。

我意识到这个想法的那一刻，对我起到了推进作用。我们脑袋里的疑虑和担忧，那种觉得自己还没有准备好、没有准备充分的感觉——我要意识到这一点。你不会想让别人因为你的疑虑就撤回原本要给你的机会，你会想要跨越这些东西，认定自己能够做到。

你如何看待自己身为领导者的职务？

身为在银行界担任领导者的黑人女性，意识到要消除性别差距和种族差距还有很多工作要做，我觉得自己是站在巨人的肩膀上。我能够站在这里，是仰仗置身于美国企业界从事厨师、清洁工和秘书工作的少数族群女性，她们长年累月辛劳工作。

直到民权法案颁布之后，从20世纪70年代我们才有了法律，允许我从事现在的工作。我觉得能在这个职位上发挥影响力，毫无愧疚地坦然承担它对社会意义、对女性和对有色人种的意义，这是一种特权。我觉得这就是我从事这份工作的意义。

妮科尔·托里斯是《哈佛商业评论》高级副主编。

让更多女性参选并当选

HOW TO GET MORE WOMEN TO RUN FOR OFFICE — AND WIN

纽约共和党女性众议员给出改进策略。

埃莉斯·斯蒂芬尼克（Elise Stefanik）| 文



前年12月，共和党第116届国会召开大会，进行内部领导选举。按照惯例，我们请全体新成员走到会议室前排，欢迎他们加入国会。现场的差距十分明显：29位新当选的共和党议员中，只有一位女性——来自西弗吉尼亚的卡罗尔·米勒（Carol Miller）。

虽然2018年选举出的国会成员里女性数量创下历史纪录——88位新当选的众议院成员中34位为女性——但两党在女性领导者方面的突破相差甚为悬殊。

我的共和党同志必须明确：我们能够、而且必须做得更好，不仅要招募女性候选者，而且要让她们成功当选。选举更多女性不只是对共和党有着重要意义，对每一个美国人都至关重要。

若能有更多女性参与决策、引导交流、制定政策，美国这个国家会变得更好。两党中女性立法者的立法记录均多于男性。让女性参政，可以为政策辩论带来宝贵的多样视角。比如说，女性立法者知道，我们需要通过立法创造有利于女性工作的环境。我们知道，育儿和照顾家庭的负担往往在女性想要全身心投入事业时落在她们肩上。

我们知道，我们需要法律干涉孕产妇死亡率高、人口贩卖等问题，而我的女性同事正在大力推进这几个方面的进展。来自华盛顿的共和党议员雅伊梅·博伊特勒（Jaime Herrera Beutler）通过立法，为相关研究提供资金，寻找美国孕产妇死亡率高的原因。来自俄亥俄州的民主党代表乔伊斯·贝蒂（Joyce Beatty）与密苏里州的共和党代表安·瓦格纳（Ann Wagner）一同编写了两条法律，打击人口贩卖。

但若想看到美国政界出现的女性数量达到与男性相当的程度，我们还有很长的路要走。美国众议院435位成员中只有106位女性，50位州长里只有9位女性。全国各州议会中只有28.9%的女性。这个问题如何解决？必须拓宽女性参政渠道，帮助女性候选者获取成功当选所需要的资源，并以自己独特的观点赢得选票。为此，我在2018年中期选举后发起E-PAC，吸引更多女性参加选举并当选、获得权力、提升地位。

让更多女性参政，难点不只在于进入政界这一步。目前两党参选的女性数量都已经有了很大的增长。我们与全美共和党众议院委员会（NRCC）招募部门负责人苏珊·布鲁克斯（Susan Brooks）密切合作，与300多位有意以共和党身份竞选联邦职务的女性进行了交流。至2019年9月，已有105位女性以共和党身份参加国会议员竞选。这是NRCC有史以来第一次出现顶级职位半数以上共和党候选人为女性的情况。我

认为，出现这种情况的原因在于这些女性候选人进入政界、早期晋升和资金周转的过程都很顺利。

真正的难题在于女性参选者如何获得资金，如何获得与男性同样的资源，以讲述自己的经历，获得选票。E-PAC注重利用早期募捐获得的资金进行全面竞选活动，驱使参选者以更快的速度采取行动，如此会有充裕的时间和资源，向选民讲述自己的经历，并在自己所在社区建立联盟。（长期以来，男性参选者在资金筹集方面占据优势，因为他们原本就在当地政府机关或州政府任职的比例较高，在当地社区有一定的知名度，可以通过这个渠道进入联邦政府。）

我们还配合女性参选者，特别是第一次参加选举的女性，帮助她们更有效地构建其竞选活动的细节，让她们赢得初选，进而赢得普选。这通常意味着与参选者就关于竞选预算、重要议题、时间安排、资金筹措目标、国会选区数据以及数字和宣传战略等方面，进行艰难的指导对话。

我相信，我们的工作已经开始展露成效。2020年选举中共和党实力最强的几位参选者是女性，如纽约的妮科尔·玛辽塔基斯（Nicole Malliotakis）、爱荷华州的阿什莉·欣森（Ashley Hinson）。可是，如果希望看到更多共和党女性、更多的女性当选，我们还需要继续努力。我们无法仅靠一轮选举就让更多女性获得具有政治权力和影响力的地位，但若假以时日，我希望E-PAC和其他政治行动委员会的努力能够帮助活跃在两党各个领域的女性进入国会大厅，担任更高的职位。

埃莉斯·斯蒂芬尼克是纽约第21国会选区众议员。

企业文化新分析法

THE NEW ANALYTICS OF CULTURE

马修·科里托雷（Matthew Corritore）
阿米尔·戈德伯格（Amir Goldberg）
萨米尔·斯里瓦斯塔瓦（Sameer B. Srivastava）| 文
刘筱薇 | 译 刘铮筝 | 校 钮键军 | 编辑

电子邮件、聊天群组和招聘网站透露了你所在组织的哪些信息。



核心观点

问题

文化容易感知，但很难评估。文化研究的现有工具（员工调查和问卷调查）往往并不可靠。

新方法

研究员工在电子通信中所使用语言，为研究组织文化打开了新窗口。对电子邮件、Slack信息和Glassdoor点评的分析研究挑战了对组织文化的普遍看法。

发现

- 文化契合度很重要，但预测成功的最有效指标是员工对组织文化变化的适应力。
- 认知多样性有助于团队构思，但会阻碍执行。
- 最理想的文化会提升多样性并推动创新，但仍以核心的共同信念为基础。



艺术作品

摄影师让-皮埃尔·阿塔尔在自己的“房间”（Cells）作品中，探讨了现代办公大楼的社会城市组织文化考古学，显示其中模式和形式的重现。

企业文化可以促进或阻碍成功。然而，用于评估企业文化的工具（即员工调查和问卷调查）存在重大缺陷。首先，员工的自我报告往往不可靠。比如，人们嘴上说的对自己无比重要的价值观和信念，经常不会反映在其实际行为中。此外，调查仅提供了组织的静态（顶多是阶段性）概貌，但组织一直在演进。研究人员还常认为，独

特且风格不一的文化可被整齐划归为几种常见类型，这也是测评工具存在局限性的原因之一。

本研究关注考查与评估组织文化的新方法。我们使用大数据处理方法，在电子通信中挖掘文化中无处不在的“数字痕迹”（digital trace），例如电子邮件、Slack信息（集合聊天群组）和Glassdoor点评（招聘网站）等。通过研究员工在电子信息中使用的语言，我们可以评估文化对员工工作时的想法和行为有哪些实际影响。

我们在某研究中与一家中型技术公司建立合作伙伴关系，基于企业内部电子邮件中语言风格的相似性，来评估员工与其同事之间的文化契合度。在另一研究中，我们分析了来自近120个软件开发团队的成员之间交换Slack信息的内容，研究他们所表达观点、想法和意义的多样性，然后评估这对于团队绩效是利还是弊。我们还与雇主点评网站Glassdoor合作，分析员工在匿名点评中对所在组织文化的评价，从而判断文化多样性对组织效率和创新的影响。

电子邮件和Slack信息等数字痕迹数据呈爆炸式增长，更快速、便宜、容易使用的计算方法得到普及，因此，评估企业文化的新科学方法随之产生。我们的计算语言学方法正挑战着人力分析领域的流行观点，并从全新角度诠释了管理者如何将企业文化当作战略资源一样使用。我们认为，如果有采取适当措施来保护员工隐私并在最大程度上减少算法偏差，那么计算语言学（computational-lingustics）方法极有可能成为管理者解决企业文化问题的工具。

研究

我们最近的研究主要关注文化契合度与适应力的对比、文化契合的利弊、认知多样性以及多样性对组织绩效的影响。现在我们具体展开讨论。

契合度与适应力的对比。若管理者想要聘用契合自身文化的员工，基本上只会关注候选人的思想行为是否反映了团队或组织当前的价值观、规范和行为模式。他们很可能不去考虑文化适应力，即在组织文化规范逐渐发生变化的情况下，快速学习并适应的能力。我们近期与斯坦福大学的戈文德·梅尼亚（V. Govind Mania）和克里斯托弗·波茨（Christopher Potts）合作开展研究，通过比较某高科技公司中601名员工之间5年内1000多万条内部邮件信息的语言风格，来分析文化契合度和文化适应力对个人绩效的影响。例如，我们调查了员工与经常骂人的同事在交流时使用脏话的情况，以及与同事沟通时使用人称代词（“我们”或“我”）的情况。我们还跟踪了员工在一段时间内适应同事之间文化习惯的情况。

我们发现，文化契合度高的员工有更多晋升机会，在绩效评估中得到更多肯定，有更高奖金，以及较少出现非自愿离职的情况，这些都在预期之中。但事实是，文化适应力对于成功更为重要。相比一进公司就表现出极高文化契合度的员工，随着文化规范的变化而迅速适应的员工反而更为成功。如果组织所处的环境一直在快速发展和变化，那么文化规范也会改变或演进，这时就体现出“适者生存”的原则了。

以上结果表明，文化融合的过程并没有在招聘环节就结束。实际上，我们的研究还发现，员工融入文化的轨迹完全不同——在整个任职期间，他们在有些时段和同事的文化契合度较高，其他时段则较低。多数人最终都适应了同事间的行为规范，而留在公司的人文化契

合度会越来越高。最后遭到解雇的员工是无法适应企业文化的人。自愿离职的员工经历跌宕起伏：他们在工作初期迅速适应了文化，但后来又变得不合拍，而一旦成为“局外人”，就很可能离开公司。

为进一步评估文化契合度和文化适应力对绩效的影响，我们和伯克利的詹妮弗·查特曼（Jennifer Chatman）以及理查德·卢（Richard Lu）就同一家高科技公司员工的价值观一致性（value congruence，即对于理想工作场所的核心价值观和信念，员工与同事的契合度），以及感知一致性［perceptual congruence，员工通过准确报告同事的价值观来展现对“文化符码”（cultural code）的理解程度］展开调查。我们发现，价值观一致性虽然与工作绩效不相关，但可预测保留率——价值观一致的员工不太可能自愿离职。感知一致性则相反：这一指标可预测工作绩效，但与保留率无关。研究结果表明，想要培养稳定、敬业员工队伍的公司应专注于聘用价值观和现有员工一致的候选人。如果雇主需要能够快速融入公司文化且效率高的人才，就更应留意那些有能力适应新文化环境的候选人。

不契合的好处。什么时候适合雇用与企业文化不契合的人？拥有不同世界观、观点和视角的人往往会为组织带来创造力和创新。但其局外人身份可能很难得到同事对自身看法的认可。我们和戈文德·梅尼亚、克里斯托弗·波茨、威廉·门罗（William Monroe）近期联合开展研究，比较了员工的文化契合度，及这种契合多大程度上在公司内部关系网络中起到不同团队之间沟通桥梁的作用（否则变成一盘散沙）。举例来说，某雇员可能担当起工程部和销售部之间沟通的桥梁，从而获得并分享更多元的信息和想法。

我们的发现与之前的研究结果一致，即平均而言，文化契合度与事业成功呈正相关。对担当桥梁角色的人而言，文化契合的好处尤其

大。比如工程部和销售部之间的“中间人”能在与前者的技术谈话中坚守自己的立场，同时也能理解后者以客户为导向的思维。但如果尝试扮演中间人角色的人没能展现出对两种文化的深刻理解，就会遭到双重惩罚：在所有社会群体中，他们都会被视为在文化和社会层面上没有明确成员身份的局外人。但我们也发现了受益于文化不契合的人群：这些人没有和多个群体的关系网，但和特定社群会有紧密联系。通过和同事建立信任的纽带，他们能够克服局外人身份的困境并充分利用自身的独特性。研究结果表明，有效的招聘策略既吸收契合企业文化（或至少能够迅速适应公司不断变化的文化）的人才，也聘用文化不契合的人才。

认知多样性。支持团队文化多样性的人认为，团队能因此实现认知多样性，即观念和看法的多样性。但认知多样性会提升还是拉低团队绩效？相关研究尚无定论。部分问题在于，这些研究使用的认知多样性指标并不完善，比如人口统计、个性，或自称持有的信念和价值观。此外，这一研究分支很少调查多样性在实际沟通和互动中的体现——这里的问题在于，团队成员有时不愿分享自己的真实感受和观点。最后，即便我们知道团队动态（team dynamics）在项目的整个生命周期中经常变化，但仍常常假定，认知多样性是种静态思维。

我们与斯坦福的研究人员凯瑟琳·利克斯（Katharina Lix）和梅丽莎·瓦伦丁（Melissa Valentine）近期合作展开研究并克服了上述挑战。我们在研究中分析远程软件开发团队的117名团队成员之间交换的Slack信息内容，明确了在哪些情况下团队成员对相似主题进行讨论时会表达不同意义、观点和风格，然后分析这种多样性对绩效的影响。举例来说，在对客户需求讨论中，对理想用户界面外观和感觉的不同理解可

能导致开发人员自说自话、无法协调，但也可能激发极富创意的新想法。

我们的研究结果表明，认知多样性对绩效的影响会随项目阶段的变化而变化。在早期阶段，团队需要确定当前问题，认知多样性会降低团队达成阶段性目标的成功率。到了中期阶段，团队成员开始构思，这时认知多样性会提高团队成功的可能性。进入后期执行阶段，多样性则再次成为障碍。

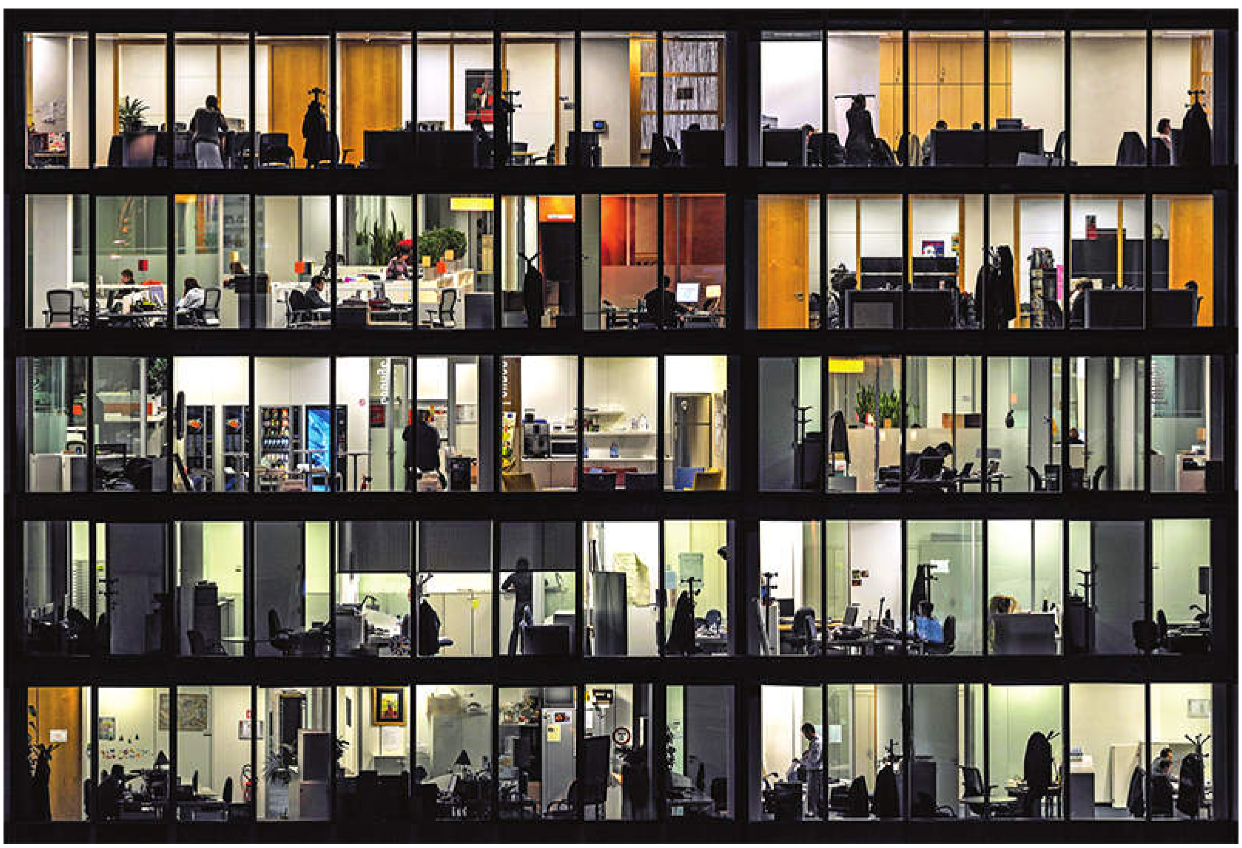
文化多样性和组织整体性。我们已经看到多样性对团队多种权衡取舍的影响，但对整个组织的绩效又会有怎样的影响？传统观点认为，企业必须在同质、高效文化和多元、创新文化之间做出抉择。理论上说，同质文化可以提高公司内部的工作和协作效率，因为员工都认同指导工作的规范和信念，但这一好处会以抑制创意为代价。相较之下，异质文化放弃了群体共识所带来的好处，而是促进员工之间的良性分歧，进而提升员工的适应力和创新能力。然而，佐证这一想法的证据很少且没有说服力。

在近期研究中，我们针对近500家上市公司的员工发布在Glassdoor上的匿名点评，分析他们在描述组织文化时使用的语言，如“我们的文化促进协作”“我们的文化鼓励创业”等。首先，我们评估了人际关系方面的文化多样性程度，也就是员工在组织规范和信念方面的分歧。我们发现，人际关系的文化多样性让员工难以协作，并降低了组织效率（以资产回报率为指标）。

接下来，我们评估了组织的人际关系文化多样性程度。人际关系文化多样性高的组织中，员工对公司内部工作方式有多种文化看法和信念（以员工的Glassdoor点评中所讨论文化话题的平均数量为指标）。比如奈飞（Netflix）员工用自主性、责任、协作和激烈的内部竞

争这些概念来诠释工作文化。我们发现，人际关系文化多样性高的组织，市值也更高，还能通过专利创造更多、更高质量的IP。这就证明了，如果员工对工作方式有更多元的看法，创造力和创新能力也会提高。

上述研究表明，组织或许可在鼓励不同文化看法的同时，促进员工就共同组织规范和信念的重要性达成一致，避免在效率与创新之间做权衡取舍。我们再来看看奈飞的例子：一方面来自多种文化背景的员工给公司带来了多元文化并推动了创新，但另一方面，文化仍以核心的共同信念为基础，例如彻底透明化和问责机制的重要性等，这有助于员工高效协作和工作。



对实践的影响

以上发现如何帮助领导者更好地将文化理解成提高员工、团队乃至组织绩效的工具呢?

首先，为提升保留率，管理者可聘用对理想工作的核心认知和现有员工一致的候选人。但是，过分强调文化契合度会扼杀多样性，让管理者忽视有巨大潜力和独特视角的候选人。招聘经理应努力寻找展现出文化适应力的候选人，因为组织面对的是日益动荡的市场和不断变化的劳动力，而拥有适应力的人才能更好地应对不可避免的文化变化。

招聘经理也不应忽视文化不契合的人才——他们可以成为公司创造力和创新的源泉。但要确保这些人在组织内部迅速成长，管理者应考虑将他们分配到能让他们和特定社会群体建立紧密联系的岗位上。原因在于，和组织文化不契合的人需要同事的信任和支持，将他们视为"不合群的创新者"，而不是"怪异的局外人"。

其次，领导者应注意对团队中不同观点的表达进行管理。认知多样性对于制定有关复杂问题的创新解决方案至关重要，特别在项目规划和构思阶段。但如果团队需要专注于执行项目，而最后期限又迫在眉睫，那么表达不同观点很快就会变成一种负担。在这种情况下，团队成员必须统一对问题的理解，并就解决方案达成一致。领导者必须善于变换思维模式，清楚何时以及如何鼓励员工表达不同观点，以及何时达成全员一致。

这里我们要提到一个重要区别。"多样性"（diversity）这一术语往往指代公司员工队伍人口构成的变化，近年来更是如此。如今公司已经解决了诸多恶性问题，例如女性和少数族群进入决策层的人数较少。我们在研究中使用的"文化多样性"（cultural diversity）指代在不考虑人口构成的前提下，信念和对规范期望的变化。正如上文指出，人

口多样性和文化多样性相关，但人口同质性强的群体也可能有文化多样性，反之亦然。我们对文化多样性的研究可以支持为提高公司性别、种族和民族多样性而付诸的行动，但两者本身并无关联。

第三，领导者应创造多元且达成高度共识的文化，从而促进创新并提高效率。这种文化由来自多元文化背景的员工组成，每个人对工作方式都遵循不同的规范和信念。多元观点有助于员工出色完成复杂任务，如构想下一突破性创新技术或产品。管理者应鼓励员工尝试不同的工作方式，例如在有些任务上进行广泛协作，其他任务上则展开激烈竞争。与此同时，公司还应建立一种共识，即员工就共同的文化规范，或者说共同认知达成一致，帮助他们成功协作。领导者可以在员工入职时和日常互动中说明这些规范的重要性，如奈飞领导者就会奖励与同事分享自身错误的员工，从而强化透明度在员工心中的重要性。

新管理工具

我们在研究中使用的很多工具都是现有产品，管理者完全可以用这些工具解决组织内部的实际挑战。举例来说，斯坦福大学博士候选人安贾利·巴特（Anjali Bhatt）与我们合作展示，如何用基于语言的文化指标来预测公司并购整合中的痛点。我们正在研究三家零售银行的合并，而对电子邮件的分析，清楚揭示了个体之间文化同化率的明显差异。这类工具可在合并前的尽职调查期间，用于诊断性评估（以明确问题为目的——译者注）企业之间文化契合程度，以及在整合期间，规范性分析文化契合程度，从而确定在何处以及如何集中进行管理干预。

但就这些工具的使用问题也引起了不容忽视的伦理担忧。我们在研究中严格保护员工信息；也就是说，我们和组织都不会让外界看到，员工与研究所涉及任何沟通信息之间的联系。我们也绝对不建议用这些工具来选择、奖励或惩罚个别员工和团队。原因至少有以下四点：准确预测个人和团队的绩效，比预测主要人群类别的平均绩效难度要大得多；文化只是影响组织中个人和团队绩效的众多因素之一；算法的预测往往会让管理者对自己的判断过度自信；最后，给任何算法加过多权重都可能造成意想不到的后果，比如加剧对女性和少数社会群体的偏见。

虽然算法做出了预测，但是利用算法做出明智决断的是人类。管理者必须保持警惕，确保元数据匿名，并定期核查算法决策是否有偏差，保证语言工具的使用不会对文化本身产生意想不到的负面影响，如导致员工彼此不信任。

尽管这些伦理问题确实存在，但我们相信，新工具能继续生成洞见，最终帮助管理者将文化当作战略资源管理，并塑造更具文化多样性与包容性的团队和组织。

马修·科里托雷是麦吉尔大学德索特尔斯管理学院战略和组织学助理教授。**阿米尔·戈德伯格**是斯坦福大学商学院组织行为学副教授。**萨米尔·克里瓦斯塔瓦**是加州大学伯克利分校哈斯商学院管理哲学与价值观副教授兼Harold Furst主席。他和戈德伯格共同领导伯克利-斯坦福计算文化实验室。

打破创新障碍

BREAKING DOWN THE BARRIERS TO INNOVATION

斯科特·安东尼（Scott D. Anthony） 保罗·科班（Paul Cobban）
拉胡尔·奈尔（Rahul Nair） 纳塔莉·潘绍（Natalie Painchaud）| 文
蒋荟蓉 | 译 刘筱薇 | 校 李源 | 编辑

培养助力成长的日常习惯。



关于艺术品

约翰·彻尔文斯基在哈佛负责某粒子加速器18年，对科学的热情表现在他将粉笔画和实物并排摆放的摄影作品里。

核心观点

挑战

公司在创新方面的投入，受到阻碍创新思维的日常工作和习惯影响，未能达成期望的目标。

解决方案

领导者必须找到创新的障碍，以BEAN（行为促成因素BehaviorEnabler、实物因素Artifact、助推因素Nudge）方法进行干预，消除障碍。

成果

DBS银行运用这种方法帮助技术开发中心提升了创新能力，使得员工投入度提升20%，该中心被评为优秀创新机构。

公司为了推进创新，积极发展内部风险投资、孵化器和加速器，前往硅谷进行实地考察，为此投入了数十亿美元。然而，麦肯锡一项调查显示，94%的高管对自己所在公司的创新表现并不满意。其他多项涵盖各行业的调查发现了同样的结果：公司对创新投入良多，却无法达到预期的效果。这是为什么？我们认为，原因在于公司未能注意一个巨大的根本障碍：扼杀创新的日常事务。

所幸这个问题可以解决。我们根据行为变化方面的文献，以及与东南亚最大的银行星展银行（DBS）等数十个全球公司合作的经验，制定出一套实用方法，它能打破抑制创新的障碍，代之以助力创新的日常习惯。

这套方法所需的成本并不高，但需要公司投入一定的时间和精力，设置干预方案BEAN，即行为促成因素（Behavior Enabler）、实物（Artifact）和助推（Nudge）。“行为促成因素”是指特定方法或流程，使得员工能够更简单地做一些不一样的事。看得见、摸得着的“实物”则为新行为提供支持。“助推”是来自行为科学的策略，通过间接的建议和强化来推进改变。用首字母缩写BEAN作为名称似乎有点太随便了，但我们发现这样的叫法简洁且便于记忆，方便企业以其为参考，培养更好的习惯。

本文将给出各公司用于激发创新的多种BEAN，讲解其之所以有效的特征，以及构建并应用BEAN的方法供读者参考。不过首先，我们要简单考察一下促进创新和阻碍创新的行为。

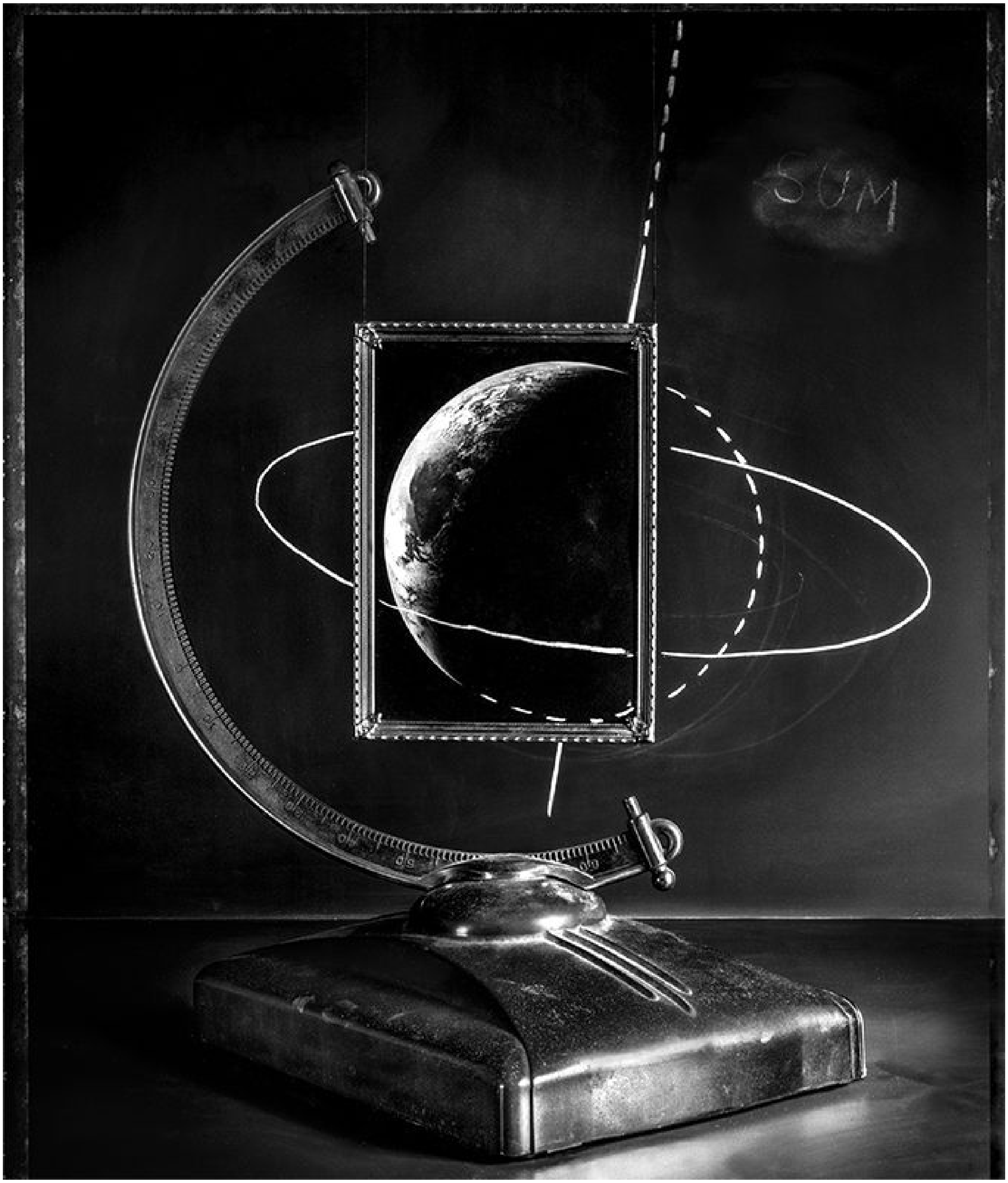
促进创新和阻碍创新的行为

于我们而言，创新不只是发明的意思。我们对“创新”的定义是“与现有事物不同、能够创造价值的事物”。创新不是工程师和科研人员的专利，也不仅限于新产品开发。流程可以创新，营销方式也可以创新。所谓不同，可以是重大突破，也可以是让复杂事物变得简单、让昂贵的价格变得可以接受的日常改进。

我们在工作和研究中发现，创新程度最高的组织具有五项关键行为：始终相信有更好的行事方式；注重理解客户表明和未表明的需求

和希望；积极进行整个组织和跨组织合作，主动寻求跨行业合作；明白成功需要不断尝试、快速迭代和反复试错；准许员工自行思考并承担风险、提出异议、寻找所需资源。

这些行为都很寻常。令人费解的反而是，为什么这些行为并不普遍。毕竟我们大家小的时候多半都富有创造力、满怀好奇、热衷合作和承担风险。可是我们上学工作之后，这些行为就被遏制了。学生和员工被告知做事的正确方式。提出问题、表达异议，哪怕态度温和，也是有风险的。学会这样的规则之后，年轻人具有的创新肌肉就萎缩了。这或许可以解释MBA学员在“棉花糖挑战”（在规定时间内用意面、胶带、绳子尽量搭建出最高的独立建筑，顶上放一块棉花糖）里一般比不过幼儿园小朋友的原因。



向高管询问阻碍创新的是什么，他们会指出真正的障碍，比如没有时间（高管或组织通常无暇钻研新思路），认为尝试不同的做事方式没有好处、只会增加成本（还可能因此受罚）的观念，缺乏创新能

力，没有条件将新创意付诸实施等等。但最大的一个障碍是组织惯性。一位高管告诉我们，公司“是为了实现可靠、可预测的成果而构建的，这正是问题所在”。管理者面对的一大矛盾就是，适合当下模式的体系，对不适合探索未来模式的行为起了强化作用。

如果不解决惯性的问题，尝试消除其他障碍的举措就不会有效果。在充满惯性的环境里给员工提供更多时间，他们只会有更多时间按照老方法做事；向他们提供新技能，如果不适用于已有流程，就只会白白浪费。BEAN可以帮助你消除惯性和其他阻碍。下面就来看一个实例。

DBS打破创新障碍

2009年，高博德（Piyush Gupta）接任DBS CEO，开始着手进行多管齐下的转型，尝试将原本处处受限的古板银行转为敏捷的科技公司，用他自己的话说，“一家拥有2.7万员工的初创公司”。DBS在当地一度被嘲笑“慢得要死”（因为办业务的队总是排得很长），现在则被视为金融服务领域的全球数字技术领先公司，2019年它还成为第一家同时获得《银行家》杂志“年度最佳银行”、《全球金融》杂志“世界最佳银行”和《欧洲货币》杂志“世界最佳银行”称号的银行。

然而在2016年，DBS的转型尚未完成。DBS高管齐聚新加坡商讨未来发展时一致同意，虽然公司已经有所进步，但许多工作还有待继续努力。在讨论中，他们确定无法发挥作用的会议是维持公司惯性、阻碍创新的一大因素。DBS的绝大多数会议，宽容点说，就是效率不高。会议常常很晚才开始，又进行到很晚，侵占了领导者原本可以投入在创新上的时间。有时会议无法得出决策。员工顺从指示参加会

议，却不知道为什么要开这种会。一部分参会员工很活跃，但多数人都戒备地保持沉默——这一点是最值得注意的。高管层得出结论，这种会议抑制了不同的声音，只会保持现状。

为了改变这样的状况，DBS引入了名叫MOJO的BEAN。谷歌的研究表明，要成就高度创新的高绩效团队，关键要素是对各种意见一视同仁、建立心理安全感。这就是MOJO的理论依据。MOJO促进会议向高效、实用、开放、重视协作的方向发展。MO是指会议主导者（Meeting Owner），主导者负责保证会议议程明确、按时开始和结束、全体参与者获得同等的发言权。JO是“快乐旁听者”（Joyful Observer），负责确保会议不拖沓，并鼓励广泛参与。比如说，JO有权力要求全体参与者交出手机放在桌子中央。会议结束时，JO要向MO问责，对会议整体情况进行直接具体的反馈，并就MO的表现提供改进意见。即使JO职位较低，也有权对MO直言不讳，提出意见。有旁听者在场，而且知道会后有反馈，这两点促使MO留意自己和他人在会议上的行为。

DBS运用这种方法，并且在会议室里设置实体提示物（小卡片、挂画、纸粘的骰子等），运用多种评估及追踪工具，MOJO起到了很大的作用。DBS的会议不再拖到很晚，迄今为止所减少的员工工作时间估计达到50万小时。员工问卷调查显示，会议效率已经翻了一倍，认为自己在会议上拥有了平等发言权的员工比例大幅度提升，从40%增加到90%。不过，提升效率并不意味着要让会议变得枯燥乏味。JO的头衔里有“快乐”二字（强化了DBS在更广泛的范围内追求“快乐银行工作”的举措），名副其实，有时候他们甚至会以打油诗的形式提供反馈。还有很多出色的例子。在一次会议上，观察者勇敢地告诉一位勃然大怒的高管，发脾气导致所有讨论都没能有效进行下去。这位高管欣然

接受反馈，保证以后会注意改善。这个事例广为流传，增强了积极的行为转变，正符合DBS引入MOJO的初衷。

令BEAN生效的关键

几十年来，许多研究都考察了人为什么很难改掉坏习惯。前不久，探讨这个问题的畅销书——如奇普·希思、丹·希思兄弟（Chip and Dan Heath）的《瞬变》（Switch），理查德·塞勒（Richard Thaler）和卡斯·桑斯坦（Cass Sunstein）的《助推》（Nudge），查尔斯·杜希格（Charles Duhigg）的《习惯的力量》（The Power of Habit），丹尼尔·卡内曼（Daniel Kahneman）的《思考，快与慢》（Thinking, Fast and Slow）等——为读者提供了一系列实用工具。我们在构建BEAN解决方案时以学者和从业者的观点为基础——他们始终认为，要从理性逻辑和情感直觉两方面入手，这一点至关重要。我们还参考了匿名戒酒会（Alcoholics Anonymous）、慧俪轻体（Weight Watchers）等运营已久的项目（这些项目综合运用口号、助推和社会交互作用来改变人的行为模式）以及动机科学（讲述了目标设定及达成、社会比较和鼓励如何巩固期望行为）。

在研究中，我们收集了约130个通过干预协助形成更好的创新习惯的例子，来源有我们自己的客户，也有一部分来自创新领袖（Innovation Leader）新闻服务机构提供的案例研究，以及波士顿地区的初创公司Tettra整理的企业文化相关文档。随后，我们与Innosight的团队一同分析了这些干预措施，并在多种类别的组织内进行实验，得出成功BEAN的几个典型特征：

简单。易于采用和记忆的干预措施能够更快地取得进展。

有趣。动机科学早已发现，令人愉快、促进交际的活动本身就是一种奖励，让员工更加愿意参与。

可追踪。追踪表现并与他人做对比，是一项强有力的动机因素（所以Fitbit等活动追踪工具成功地帮助许多人培养了更好的运动习惯）。因此，BEAN一定要具备评估成果的机制。

各公司的BEAN

我们在各行各业的组织里找到了100多种工作中的行为促成因素、实物因素和助推因素。这些例子虽然各不相同，但都是为了打破不良组织行为习惯，代之以新的好习惯。以下是几个不错的例子。

目标盒子

组织：Adobe公司

目标：鼓励实验，简化创新

说明：员工可以拿到一个红色的“目标盒子”，里面有供员工自行进行的创新培训练习，以及构思新的产品或服务、将构思推销给管理层的要点清单。盒子里还有一张银行卡，存入了1000美元，让员工用这笔资金进行实际操作。

失败墙

组织：Spotify

目标：消除对失败的恐惧，从错误中学习

说明："失败墙"是一块贴着便利贴的白板，用来公开表彰失败项目。这是工程师团队在项目后进行反思总结的第一步，帮助团队思考这次经验让自己学到了什么、将来如何避免类似的错误。

提前进行失败分析

组织：Atlassian

目标：寻找对新项目的威胁，采取防御措施

说明：让团队在新项目开始前讨论可能的失败，采取七个步骤（其中一步是结构化的交叉询问，一组人主张项目会成功，另一组人则主张会失败，然后让双方交换立场），投票评估风险严重程度，指定风险"负责人"，设法将风险降至最低。

午餐轮盘赌

组织：勃林格殷格翰（BoehringerIngelheim）

目标：鼓励跨界合作

说明："午餐轮盘赌"是一个公司网站，将员工随机配对，一起去吃午饭。参与者指定时间和地点，点击"配对"按钮，展示出开放的态度和交流的意愿就可以了。

第一天就上线

组织：爱彼迎（Airbnb）

目标：用目标感和责任感增加员工自主权

说明：爱彼迎入职培训的第一天，新入职的工程师就会被鼓励将写出的代码直接上传投入应用。

用游戏培养领导者

组织：TastyCatering

目标：帮助员工像主人翁一样思考和行动

说明：游戏为期一周，参与的全体"合伙人"获得查看公司财务状况的权限，每个人都要就损益表做出预测，然后与现实数据对比。胜利者将获得表彰，游戏中预测与现实数据的偏差会经过分析，用于寻找规律，制定进一步的表现提升方案。

（返回原文阅读）

切实可行。好的BEAN能够顺畅地融入现有会议和流程，不需要原有流程做出大的变动，也不必建立新流程。

巩固。要从实物和数字两方面提醒员工保持新的好习惯。

组织上下保持一致。史蒂文·克尔（Steven Kerr）1995年的《期待获得B结果却奖励A结果的愚蠢方法》（"On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B"），是行为变化相关文献中引用率相当高的一篇经典论文。有效的BEAN不鼓励员工去做某件会招致公司处罚的事情。期望行为和公司奖励一定要保持一致。

详解创新行为

高管经常说希望促进创新，但却不知道这个目标的具体含义。组织必须明确希望鼓励的具体行为。要做到这一点，有个不错的方法是让关注创新的焦点小组员工填空完成这个问题：“如果我们能……就好了。”以下列出的是这类头脑风暴环节得到的各种建议示例：

质疑现状

- 保持对未来的不安和怀疑
- 保持开放的态度，经常提出假设
- 避免用“我们这里就是这样做事的”这样的语句扼杀新创意
- 采取解决问题而非吹毛求疵的心态

密切关注客户

- 多跟客户在一起，理解对方需要完成的工作
- 定期建立客户概况和客户旅程
- 确保所有解决方案都是为了应对关键的客户需求和问题
- 深入洞察客户面对不同的解决方案时如何做出决定

提升合作效率

- 建立跨职能团队，让组织不同部门的专业人士交流不同观点
- 强调集体目标而非个人目标
- 在保持尊重的前提下尽量坦诚直接
- 保持项目进展状况透明，便于了解

实验

- 预先考虑不同情景和各种可能的结果
- 不断问自己“我们不知道什么？”“我们如何能了解更多？”
- 设计实验，更加深入地了解关键的预设条件
- 为失败得有意义的团队提供奖励

赋权

- 信任年轻员工，允许他们自行完成任务，不必经过许可
- 设法鼓励员工在工作进展不顺利时提出建议，畅所欲言
- 承担自己决策带来的后果，不逃避责任，不踢皮球
- 消除障碍，提供资源和支持，协助团队取得成功

可以看出，MOJO体现出了以上全部特征。DBS还有另一个优秀的BEAN：甘道夫奖学金。甘道夫是托尔金（J.R.R. Tolkien）《魔戒》里的巫师，不过这个奖学金的名字GANDALF代表着DBS向数字技术巨头谷歌（Google）、苹果（Apple）、奈飞（Netflix）、亚马逊（Amazon）、领英（LinkedIn）和Facebook看齐的热望：把DBS放在奈飞和亚马逊中间，就是GANDALF。DBS员工可以向公司申请1000新币（约740美元）奖学金，花在自己选择的可以支持DBS成为学习型组织、不断质疑现状的项目上，比如某个课程、书、某个会议等。唯一的条件是，拿到奖学金的人必须将自己学到的东西教给其他同事。截至2019年秋季，DBS已经发放了100多份奖学金，涵盖的领域从人工智

能到产品经理讲故事，每位收到奖学金的员工平均指导近300名员工。DBS录下了许多这种获得奖学金的人指导同事的记录，与相关文章和其他信息整合在一起，通过网络渠道发布，浏览量上万。据DBS估计，为奖学金投入的成本获得的回报是传统培训的30倍。

还有一个优秀BEAN的例子来自印度最大的集团公司塔塔集团（Tata Group）。塔塔每年举行庆祝活动，表彰从茶叶、IT咨询到汽车等各个部门的创新成果。庆祝活动上最诱人的一个奖项叫作“勇于尝试”（Dare to Try）。这个奖项名副其实，颁发给以有意义的方式失败的团队。按照公司的说法，“展示塔塔公司上下正在发展的承担风险、坚持不懈的文化……‘勇于尝试’奖认可并奖励的是，虽未实现期望成果，却认真尝试新颖、大胆创意的努力。”“勇于尝试”是个大项目，每年吸引上百名申请者，推进了承担风险、包容错误等创新行为。奖杯和对这个活动的高调公开宣传，就是能够有效巩固塔塔创新文化的实物。

如何构建BEAN

MOJO等各种BEAN纷纷涌现，我们制定了一套三个步骤，帮助公司构建BEAN。这套方法在DBS和其他各行各业的多个组织进行过多次测试和相应的改进。

部分测试在印度海得拉巴的一个技术开发中心进行，该中心是DBS在数字转型中设立，负责处理DBS面向客户的手机应用设计和支持工作，之前这些工作都是外包完成。建立这样的开发中心，让DBS有机会从头开始建立创业文化。

开发中心的办公室设计，模仿当下热门的科技初创公司，设有开放空间、桌上足球台、零食角等等。招聘流程借鉴了奈飞等具有创新精神的公司，致力于吸引与众不同的人才。可是一旦开始工作，立刻就能看出员工每天的体验毫无初创公司的感觉。工程师陷入日复一日的例行公事，按部就班地工作，回避快节奏的实验。员工敬业度分数虽然不低，但这里明显没有DBS的热情。

为了改变这样的状况，Innosight咨询师团队和DBS技术运营变革推动团队（我们称之为文化团队）决定构建BEAN，以新的好习惯代替不良习惯。

第一步**，具体说明希望具备的特征**。首先团队要概述希望构建的团队特征，概述具有敏捷特性、以学习为导向、以客户为中心、以数据为驱动力并富有实验精神的企业文化。随后，在每一条特征下列出相应的具体行为，例如，“实验精神”下面可以列出“我们迅速测试新创意”“我们相信精益实验”“我们以较低的成本迅速失败，以更快的速度学习”等。

第二步**，辨明障碍**。接下来，团队开始寻找阻碍创新行为的因素。为此，团队成员旁听员工会议，开展诊断调查，私下对员工进行一对一采访，并阅读开发人员一周的日常普通工作记录。

团队发现，最大的一个问题是许多员工感到不明白自己工作的背景情况，不理解自己的项目在总体战略中起怎样的作用，不理解公司对项目中的每个人以及整个项目有怎样的期望。一些员工也觉得暴露问题是不允许的，于是默默承受着挫败感。还有一些人感到日常工作过于繁忙，没有时间进行检验。

要注意，团队描述期望行为和障碍时表达得非常清晰——这一点至关重要：构建BEAN时如果不够明确，就无法找到真正的障碍，列出

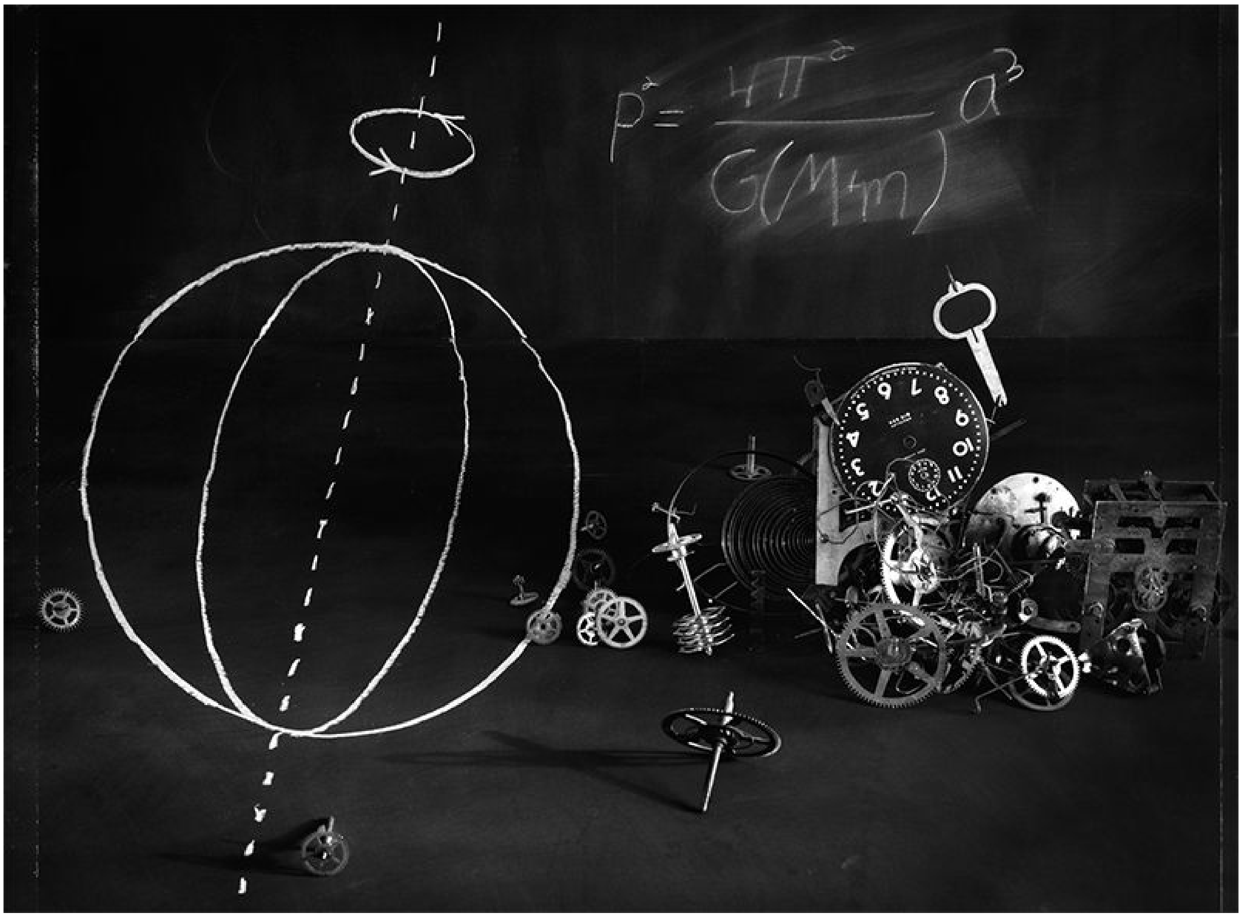
的清单难以实行。确认期望的一个简单的方法是，叫几组员工过来，让他们填空完成两个句子：“假如我们……就好了”（这里可以确定期望行为，详见“详解创新行为”）“但我们没做到，因为……”（这里是障碍）。

第三步，**设法干预**。文化团队要设法消除障碍。为此，团队在海得拉巴和新加坡分别举办了一场为期两天的研讨会，请高层领导者参与。讨论过期望行为及障碍后，参与者分为几个小组，进行结构化头脑风暴。每组都会拿到几个其他组织BEAN的例子供参考（见边栏“各公司的BEAN”），还有一个简单的模板，让小组具体列出期望行为、障碍，以及能够协助员工打破障碍的促成因素和助推因素，制定出新的BEAN。随后全体参与者一同评估各小组制定的15个BEAN，投票选出几个付诸实施。以下是研讨会得出的分别针对开发中心员工不了解背景、说不出不同意见和时间紧张这三个问题的干涉方法：

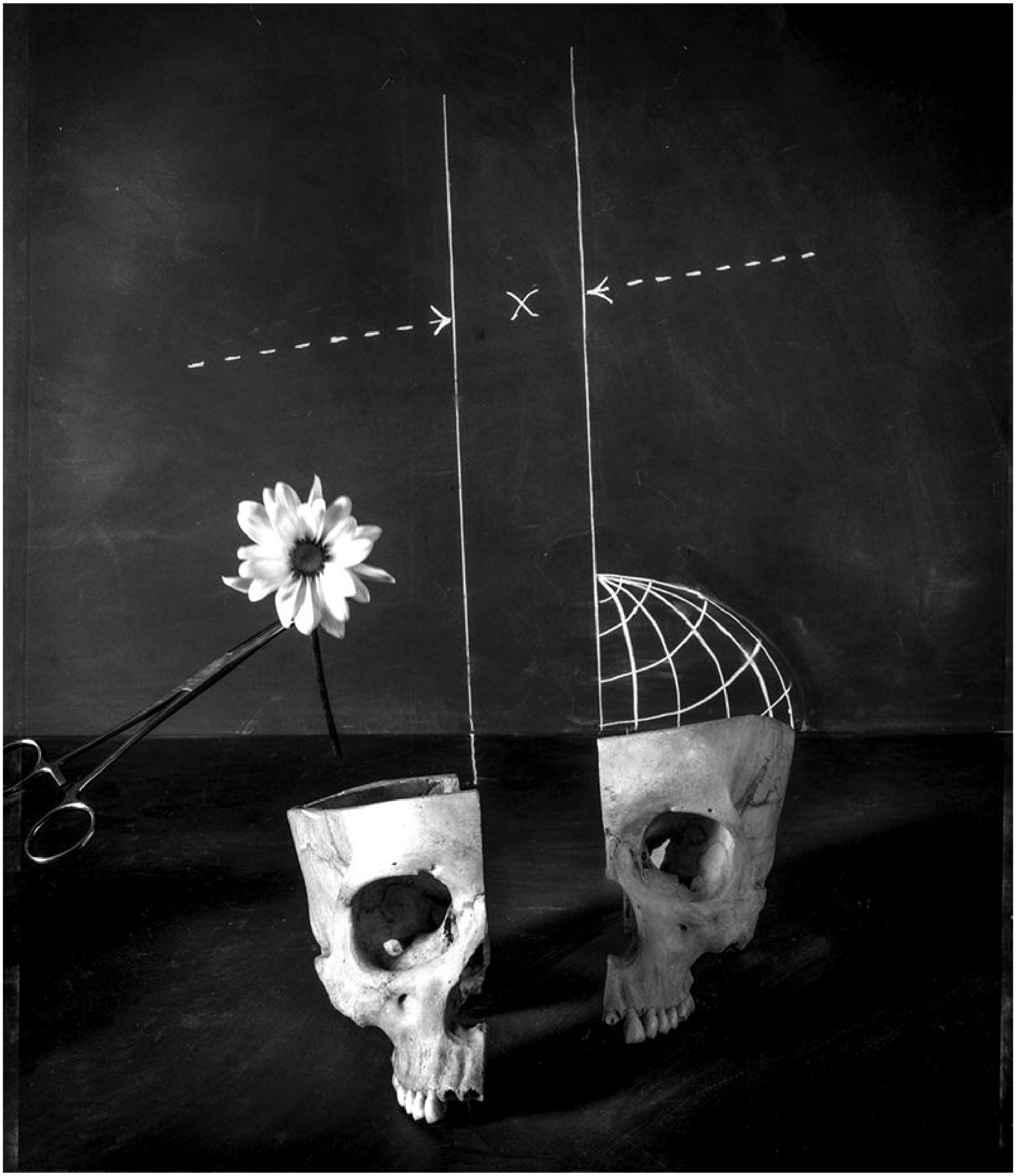
不了解背景。这个障碍会巩固员工认为旧有工作方式足够好的观念。针对这个问题的BEAN是“文化画布”，灵感来自亚历山大·奥斯特瓦德（Alexander Osterwalder）和伊夫·皮尼厄（Yves Pigneur）的商业模式画布。与列出关键因素的商业模式画布相似，文化画布同样使用一个海报大小的单页简单模板。项目团队在这个模板里填写具体的商业目标，列出团队分工和规范。填写模板的过程，让团队进一步明确期待、组织背景情况以及每个人的职责。让团队明确目标和拓展边界的空间，有助于进一步提升创业精神。这种方法得到的实物，比如照片和成员签名，可以在视觉上提醒团队牢记使命。

缺少不同意见。一个名叫“临时团队”的BEAN，鼓励员工看到问题时畅所欲言。运用“临时团队”这个网页应用程序，在一周开始的第一次会议上评估团队气氛，邀请团队成员对气氛进行匿名打分，从1到

10（1分是最差，10分是最好），并选择一个词语描述自己的感受。这样可以迅速揭示团队中是否存在问题（若有多个1分和2分出现，就足以说明有问题），推动针对当前问题及其解决方案的讨论（由团队领导者主持）。“临时团队”程序可以持续记录团队在一段时间内的状态，因此还可以用来评估干预措施的效果。







没有时间。为消除这一障碍，文化团队构建了“70: 20:10”BEAN。这个BEAN借鉴了谷歌的做法，允许软件开发者拥有按此比例自行安排时间的权限，将70%的时间用在日常工作上，20%的时间用于思考如何

改进工作，10%用于实验和自己喜欢的项目。“70:20:10”法正式为结果不确定的实验安排时间，鼓励创新思维。为巩固其效果，文化团队还设置了一个流程，让开发人员相互交流自己从实验项目中获取的心得体会。

以上三种方法和其他被选中的BEAN，先在海得拉巴的试点团队进行测试。文化团队仔细评估测试效果，改进方法，放弃效果不佳的BEAN，对有效的BEAN进行推广和进一步追踪。比如70:20:10BEAN促使团队将许多人工流程自动化，减少了关键任务需要耗费的工时，并开发了其他创新工具（MOJO最初用来记录和改进成果的软件就是一位开发人员在20%的实验时间里编写的）。同时，领导者也有了更多的时间在大堂里走动，亲身实践新的工作方式。

干预措施实行一年后的员工调查显示，海得拉巴的员工敬业度分数提升了20%，尤其是以客户为中心的敬业度显著提升。2018年，开发中心进入了领英评选的印度最佳工作场所前25名，2019年获得颇有分量的季诺夫奖（Zinnov Award）“优秀创新机构”奖项。

从“空谈创新”到实现巨大影响

尽管DBS最初是由塔塔CEO发出了行动倡议，但海得拉巴的工作则是在组织内较低的层级上进行的。BEAN的一个强大之处就是可以在团队、部门、事业部乃至整个公司等各层面发挥作用。

文章结束之前，还要再提醒读者：意图促进创新的公司，往往一味模仿其他创新公司设置的“实物”，如开设颜色明快、食品种类丰富的小餐厅，或者提供踏板车。表面的东西方便好学，但如果盲目模仿，与工作中的具体行为毫无关联，就不会有任何作用。

本文作者之一斯科特，在前往柬埔寨拜访一家社会型企业时看到了这样的例子。这家公司聘请了几千名制作服装、雕像等物品的贫穷技工，与之毗邻的养蚕场摆出一个浅蓝色的盒子，请工人们写下自己的反馈和想法投进去，声称是“为了你，为了你的同事，为了你们的幸福”。听起来很鼓舞人心吧?

只有一个问题。盒子上生锈的锁，暴露了这个盒子已经有一段时间没有打开——甚至可能从来没有打开过。这样“空谈创新”，只会提醒人们领导者没能做到什么，一开始可能会激发创新能量，但长期而言必然会引来员工冷嘲热讽。

倘若没有合适的支持，没有人“下地干活”（我们可能有点滥用比喻），再好的BEAN都有可能变成“空谈创新”。DBS开始鼓励创新时，许多员工，特别是领导者，都以为创新是科学和创意领域的特权。为了帮助大家转变观念，DBS一个负责推动文化转变的团队推出培训项目，指导员工创新。比方说，团队与HR合作，举办为期一周的活动，让高管接受三天的数字概念培训，随后参加48小时的“黑客马拉松”，与真正的创业公司员工一道编写软件，解决现实中的商业问题。最后一天下午，写好的软件原型会被发送给CEO。

让高管体验公司希望推广的新思路、新行为，可以帮助项目更加实际、可信、获得组织上下一致认可。现在DBS再推出新的BEAN，就不会有人翻白眼，更不会有人抵触，大家只会表现出对有趣方法的好奇。BEAN已经在DBS生根，证明了其能够直接让员工和组织获益的价值，因此获得了接受和认可。

如果越来越多的公司能够有条理地消除阻碍创新的因素，并鼓励员工积极实验，那么将来我们或许会看到领导者对于创新的目标终于

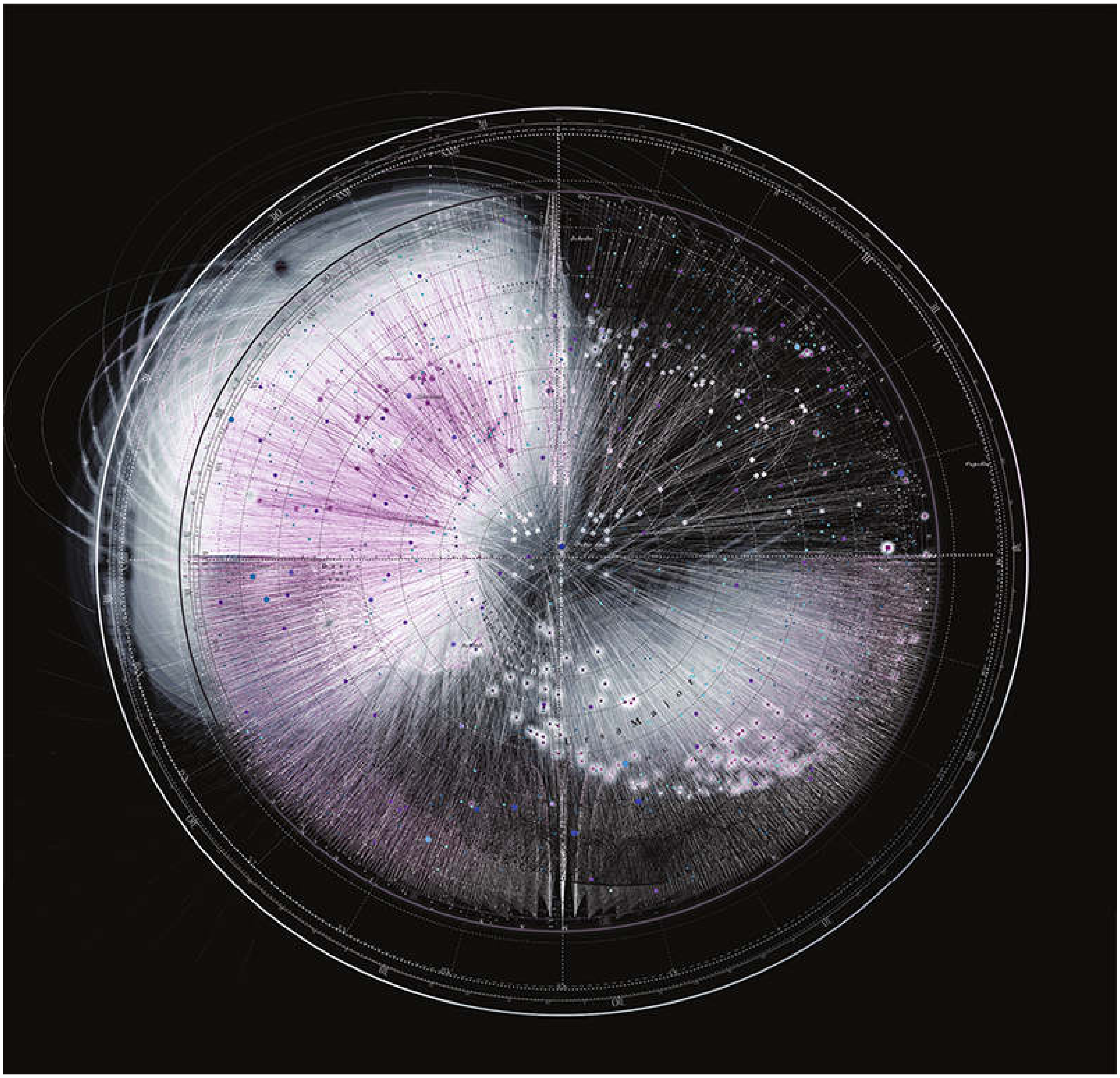
得以实现。要记住，公司里的员工小时候都充满好奇，富有创造力。你的任务就是重新唤醒他们的青春朝气。

斯科特·安东尼是Innosight公司高级合伙人。保罗·科班是DBS首席数据转型官。 拉胡尔·奈尔是Innosight的一名经理。纳塔莉·潘绍史Innosight学习总监。

驾驭复杂性
Taming Complexity

马丁·里夫斯（Martin Reeves）
西蒙·莱文（Simon Levin）
托马斯·芬克（Thomas Fink）
阿尼亚·勒维纳（Ania Levina）| 文
蒋荟蓉 | 译 刘铮筝 | 校 李源 | 编辑

组织系统中增加的一切要素都必须能产生高于成本的利益。



核心观点

问题

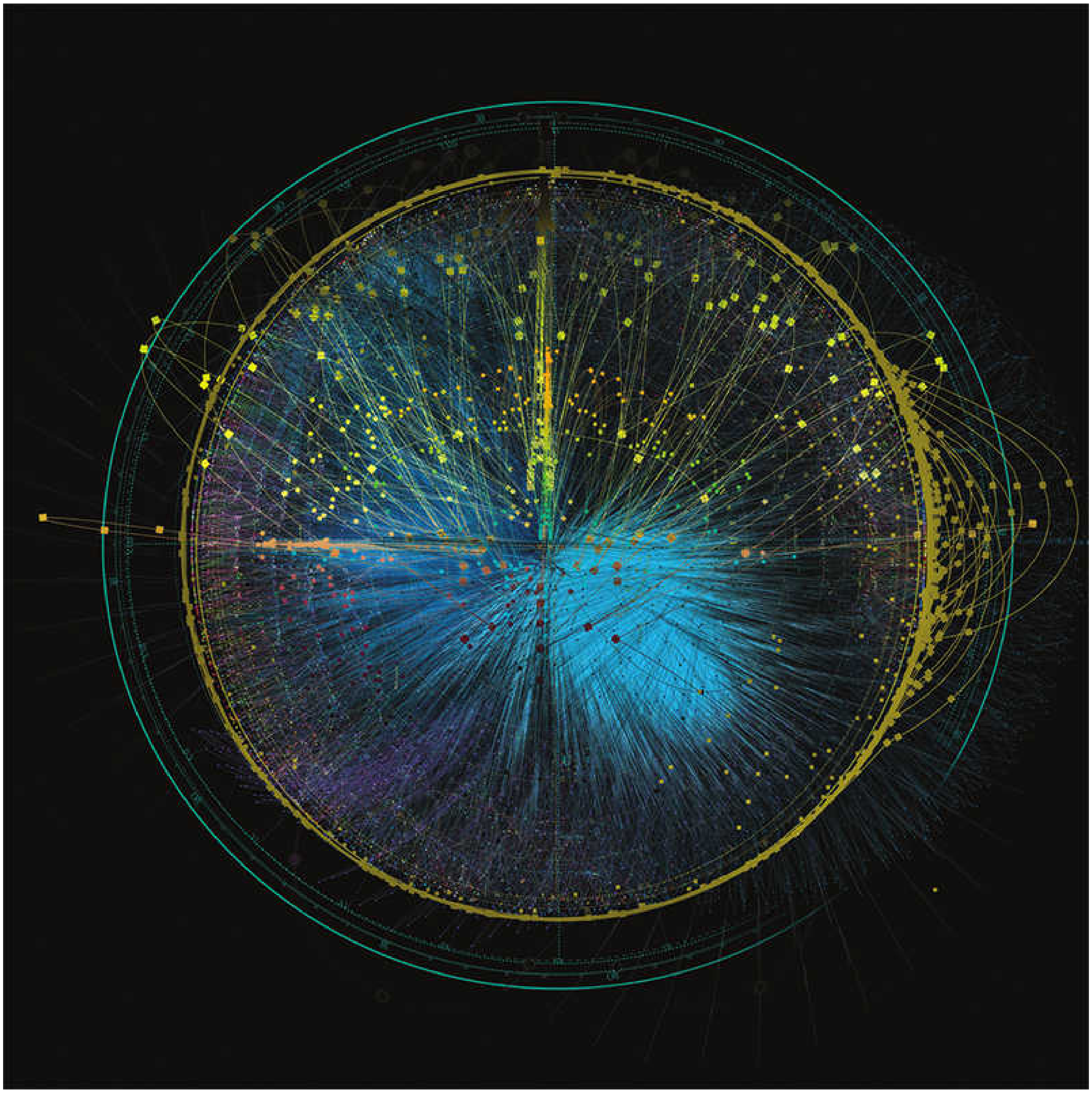
组织复杂性能带来许多重要的益处，如提升韧性和适应性，但在商业世界的名声却不好。

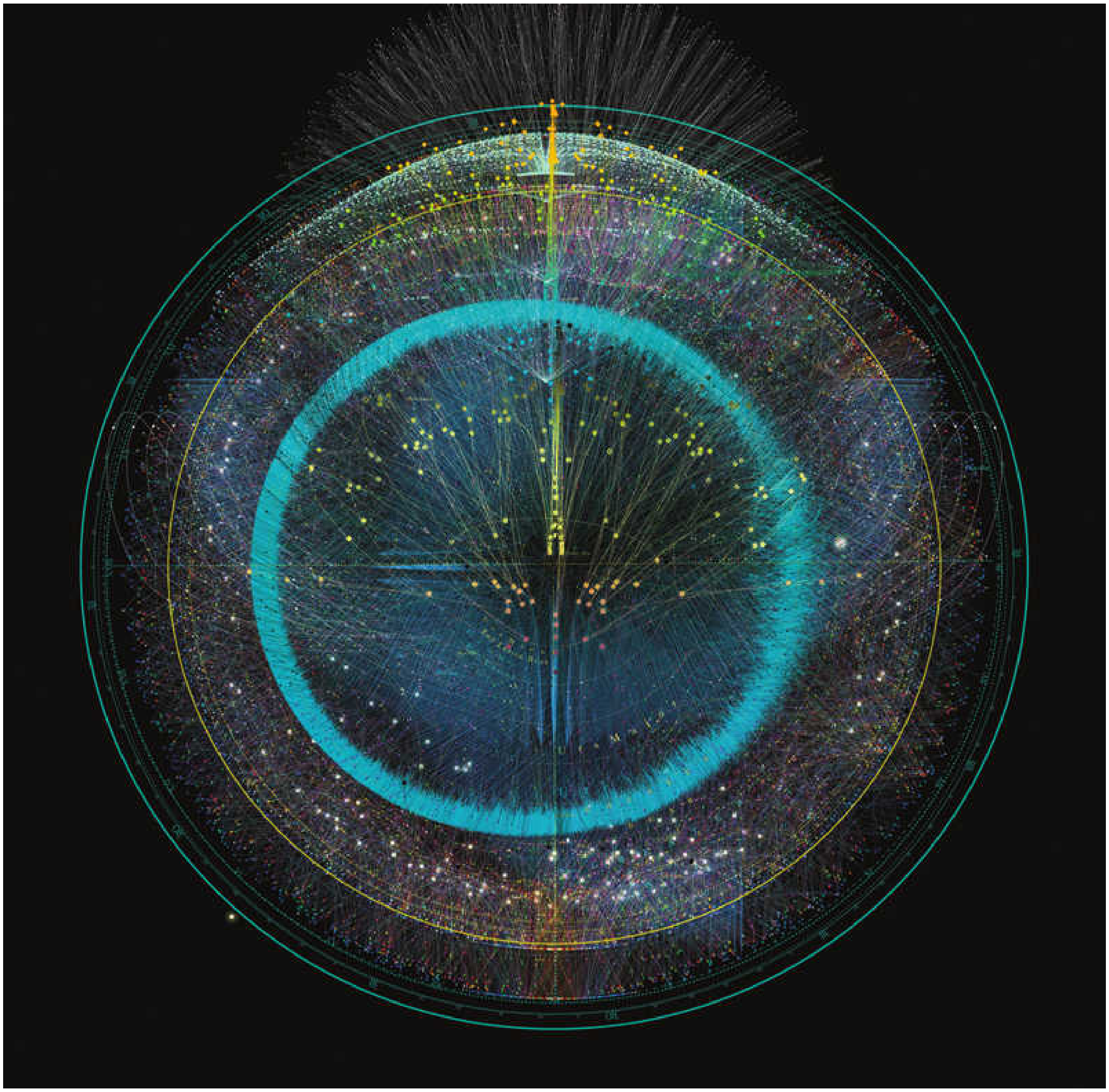
原因

复杂性的代价往往压过好处，因为削减复杂性比增加复杂性更难。

解决方案

要确保组织发展过程中保持模块化结构，所有要素和联系只需遵守几条简单的操作原则。主动偏重改变，放松对员工的控制，让市场力量主导工作。要始终保持整体优化，不断修理、修补和修剪。





关于艺术品

塔季扬娜·普拉克霍娃是Complexity Graphics网站创始人，运用混合绘画软件，让视觉艺术带来的美学体验与数学、科学和自然规律相调和。

商业世界里，大家都讨厌复杂性。

这是理所当然的。要理解一个由多个彼此连接的不同要素组成的系统或组织如何运转，是一件非常困难的事情。但难于理解的系统或组织不一定就不好。复杂性很难理解，这个成本比较明显，但

复杂性还能带来很大的益处，在多变的动态环境里尤甚。本文利用作者在商业、生物学和物理学等方面的经验和视角，对复杂性的固有性质、益处及成本进行思考，并提供几条建议，帮助读者在企业环境中驾驭复杂性。

什么是复杂性？它有什么好处？

“复杂性”这个词，在商业语境中经常出现，但其含义并不明确。即使是在严谨的科学领域，这个词也有许许多多不同的定义。本文讲述的“复杂性”，定义为彼此之间存在着多种不同联系的多个不同要素（如特定技术、原材料、产品、人员和组织单位等）。“多个不同要素”和“多种不同联系”这两大特质都可能产生正面或负面影响，取决于公司如何应对。

先来看看优点。首先，拥有许多不同要素，可以提升一个系统的韧性。公司若只依靠很少的几种技术、产品及流程，或员工出身背景及视角十分相近，就没有多少对意外机遇和威胁做出回应的不同方式。复杂系统的另一个特点——冗余和重复，通常会赋予组织更大的缓冲能力和更多的后备选项。

生态系统里有多种要素，可以提升适应能力。在生物学中，基因多样性有利于自然选择，即自然的学习机制。在商业世界，要在变化的环境里维持优秀表现，需要新的产品和能力——以新颖的方式重新组合既有要素，就可以获得这两者。举例来说，时装零售商Zara引入高于即时需求的风格（不同要素的不同组合），这样可以发现哪些产品最流行，根据需求进行挑选，于是得以适应快速变化的时尚界。

复杂性能够带给自然生态系统的另一个好处是协调更充分，因为各个要素相互关联程度非常高。例如，鸟群和动物群体中有着共同的行为方案，将群体成员相互联系在一起，令群体能够作为一个整体行动，而非一群不协调的个体。这样的群体能获得好处，比如集体安全和觅食效率提升。

最后一点，复杂性可以让一个系统变得无可复制。单个要素很容易复制，而多个要素之间相互关联的状态则难以复制。2012年苹果与谷歌地图竞争，为我们提供了一个很好的例子。苹果低估谷歌地图的复杂性，导致推出的第一版地图应用里有几个很蠢的小毛病，始终难以获得消费者认可。公司战略亦是如此：复杂的战略很难理解，于是竞争对手就很难模仿，公司即可获利。

复杂性的成本

当然，与复杂性相关的成本也不容轻视。首先，创造和维护多种要素，成本可能比直接使用标准化系统高昂得多，这降低了公司的盈利效率。

其次，随着复杂性提升，一个系统的可理解性就会下降。对于自然系统而言，这可能不成问题，但对于企业领导者会变成大问题，让领导者难以把握和引导整个公司系统——大企业里想解决一个IT问题的员工和拨通银行客服电话想解决一个业务问题的顾客可以作证。

缺乏可理解性，可能导致企业难以管理。复杂性提升，单个要素的价值和作用越来越难辨认，管理者不知该从何处干预才能调控绩效。组织逐渐变得不像是根据操作者指示做出准确回应的机器，而像是自己拥有生命的复杂自然系统。

这一点又导致了不可预测性，继而导致系统中出现意外的自发行为，干预也可能会产生意外的影响。举例来说，为了缓解交通拥挤而多修路，可能会适得其反，因为道路增加会吸引更多的人出门。系统理论将这种现象称为“涌现性”（emergent property）。涌现性会给核能发电、航空运输等安全性至关重要、对可靠性要求非常高的领域造成问题。因此这些领域的组织会在误差范围、过渡准备和后备计划等安全保障方面投入时间和资源，减轻不确定性的影响。

关于复杂性过高的危险，历史上有许多鲜明的例子。1979年美国三里岛核电站放射性蒸汽泄漏，一定程度上正是由于核电站的复杂性。克里斯蒂安·帕伦蒂（Christian Parenti）在《三里岛之后：核安全文化兴衰》（“After Three Mile Island: The Rise and Fall of Nuclear Safety Culture”）一文中写道，核电站“复杂的控制面板”“指示灯疯狂闪烁，发出巨大的警报声”，工作人员陷入恐慌，无法根据信号做出应对。冷却水排水阀堵塞，这样一个好像很简单的问题，在重重通知和警报下变得难以理解，引起混乱。查尔斯·佩罗（Charles Perrow）在《日常意外：与高风险技术共存》（Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies）一书中做出总结：三里岛事故的原因是系统复杂性过高。

理论回归实践



乐高公司首席运营官卡斯滕·拉斯穆森（Carsten Rasmussen）访谈

马丁·里夫斯：复杂性有什么价值?

卡斯滕·拉斯穆森：创新通常需要增加复杂性，但只增加复杂性不会获得价值，必须审慎构建。举个例子，我们乐高开发面向女孩子的“好朋友”系列，最初的提案中有很多种颜色和要素。但最后我们根据需求做出的新产品，颜色和要素比预想的少很多，打造了一个非常成功的系列。

如何确定复杂性是否过高?

如果收入在增加，最终利润却没有增加，而且服务水平在降低，就说明复杂性太高了。还可以看库存周转是否下降。如果周转

率下降，而且库存和要素的数量增加的速度比收入更快，那就几乎可以肯定复杂性出问题了。

你是如何管理复杂性的?

纵观全局，确保复杂性每一次增加都是为了某个明确的战略目标。重点控制复杂性影响最大的地方——对我们乐高来说就是模制颜色、树脂和元件的数量。用有限的几种模块要素，组合成你需要的多种产品SKU（库存量单位）。用不同的方式管理价值链的不同部分：资本密集的上游制造环节要强调标准化和简洁性，劳力密集的下游包装环节则要注重灵活性和多样性。上游要素会让你保持复杂性有增有减，保持平衡。

复杂性为何难以管理，为何会趋于提升?

公司里多数员工的视角比较局限，只看到增加复杂性能够带来的益处，无法看到更大范围内的各种后果。要想管理复杂性，只有放眼全局，这正是高管层的工作。高管层在这方面投入的时间可能不够，因为这个需求并不急迫，但就长期而言非常重要。

复杂性为何失控

创造复杂性和降低复杂性，听起来似乎完全相反，但其实，两者在根本上就不对等。增加新要素（即创造复杂性）的过程，本质上是局部行为：组织中有人在特定情况下尝试新事物。倘若获得成功，这项创新就会推广开来，融入组织内外其他要素的思维模型、行为和工作流程，而且融入的方式往往超乎意料。

在这个阶段，消除相应的新要素就会变得很困难。新要素涉及的各个方面都需要协同动作。于是，在企业系统中清理要素比细化要素困难得多。试着注销Facebook账户的人能够切实体会到这一点。Facebook努力渗透用户的生活，与其他公司合作，让用户可以使用Facebook账号登录许多应用软件，不必注册新账号。注册Facebook只需要简单一步（设置一个密码），而注销则要耗费很多力气（修改以前用Facebook账号登录过的所有应用的密码）。

随着复杂性一同增长的不透明性，加剧了这个问题。随着公司发展，领导者不了解各要素相互连接的具体状况，因此可能无法衡量去除某一要素造成的影响。不仅如此，构成复杂性的要素及其相互联系也无法简单地分出“好”与“坏”。最初没有效果或令人困扰的产品新特色，往往在其他不同的场景下意外发挥出作用，随后被广泛采用。比如万艾可（西地那非）和落健（米诺地尔），这两种药物一开始都是作为心血管疾病药物研发的。研发过程后期发现的“副作用”，反而成了这两种药物的主要作用：治疗勃起障碍和脱发。领导者不知道哪些要素有用，哪些要素没有用，因此可能不会做出任何变动。

另外，组织很少感受到要立即降低复杂性的紧迫感。增加某项能力或流程，带来的益处立竿见影（而且客户或上司可能会要求在短时间内迅速实现创新），所以组织会迅速采取行动将其实现。与之相比，复杂性的代价则是缓慢积累，偶尔才会显现，所以去除某个元素通常不会是重要优先事项。

即使领导者考虑到要降低复杂性，组织也会对此产生抵触，部分也许是出于一种与生俱来的抵触改变的心理。比方说，可口可乐尝试修改长期以来的配方，引起了广泛的强烈抗议。这个倾向通常伴有政治方面的考虑：既有结构能够集聚资源和权力，领导者难以放弃也是

可以理解的。复杂性和不透明性过高可能会造成机能失调，却也保住了内部专业人士的地位和权力。降低复杂性，时常直接威胁到一些人的工作，所以对变化的抵制会更加猛烈。

以上种种原因，使得组织容易长期累积复杂性。结果，公司规模越大、发展时间越长，改头换面实现可持续发展的可能性就越低。那么，领导者能采取哪些措施?

取得平衡

所幸，复杂性失控并非不可避免。一些组织制定了以下几种抑制复杂性增长的策略，其中许多在自然界也有与之类似的现象。

建立模块化结构。稳健的复杂有机体具有模块化结构：各个机能单位运作时有一定的独立性，不受其他单位影响。心脏和肝脏可以移植，就是因为有独立性。模块化结构的优点在于，让彼此独立的系统可以根据需求实现演化和适应。倘若后来某一单位变得多余，就可以轻松修改，不会影响其他系统运作。

与此相似，企业可以建立模块化组织，不要让所有元素全部相互牵扯，便于日后修改或移除。这样也保证了失误可以限制在一定程度内，不会扩散到整个组织，增强了组织韧性。模块化还可以促进渐进式创新，因为模块可以在不削弱整体机能的前提下实现互换。而且，为数不多的几个模块能够组合出大量各不相同的创新组合，提升复杂性的成本效益。

举例来说，苹果手机的iOS系统就是模块化设计——iPhone的功能由多个相对独立的手机应用分别承载。因此，一个应用出错或被移除，不会影响手机的其他功能，而且每一个功能都可以根据个人需求

加以修改。比如苹果地图是一个独立设计和安装的模块化应用，用户可以轻松地将之替换为谷歌地图。

运用简单通用的操作原则。企业通常会引入新思路、新想法和新结构，用来应对发展过程中出现的难题。这类具体解决方案根据问题而制定，再融入既有结构和流程，容易让复杂性大幅度提升。一家大型制药公司要探索新的治疗方法，可能会收购一个由几位博士创立的有前途的生物科技初创企业，然后在整合过程中遇到难题，结果非但没有实现收购的协同增益效应，更有甚者，还导致目标公司失去了原有的价值。

自然界中存在一种更好的方法。一切有机体都源于几种特殊微粒和广泛共通的生物化学作用。这些微粒和生化作用，形成了一切生命的共同基础及多样性。自然界用这些共通要素，造出了黄蜂，也造出了大象。

企业中与之等同的就是一切要素和一切联系都必须遵从的简单基本原则。基本原则能够让新元素、新联系更好地融入组织，抑制复杂性。

对冲基金桥水公司就是一个好例子。桥水根据16条基本原则运营业务，其中一条是透明度，即公司一切流程和协议都必须保持透明。保留信息不公开的管理者会受到处罚，所有会议都会录像公开。基本原则（或者说价值观）也会用来判断要增加哪些新要素和新联系。假设公司要考虑是否聘用一位新的股市分析员，管理者在面试时会循例衡量候选人是否擅长分享信息，不会聘用似乎会为了与同事竞争而保留信息的人。

如果要引入的新要素或新联系会对组织运营造成一定的影响，那么一定要对其功用做出全面的说明，因为这种新要素经过调整，可能

会协助其他要素，更轻松地解决困难的问题，不必从头做起。全面介绍新机制，就能让组织中其他人员在需要的时候想起这个解决方案，并且知道该如何调整。我们在BCG亨德森智库（Henderson Institute）工作时会一一记录影响力最大的创意从何而来、如何发展和分享。在这部分知识的基础上，我们可以将已经证明有效的方法推广到其他领域，并根据新的经验做出调整。

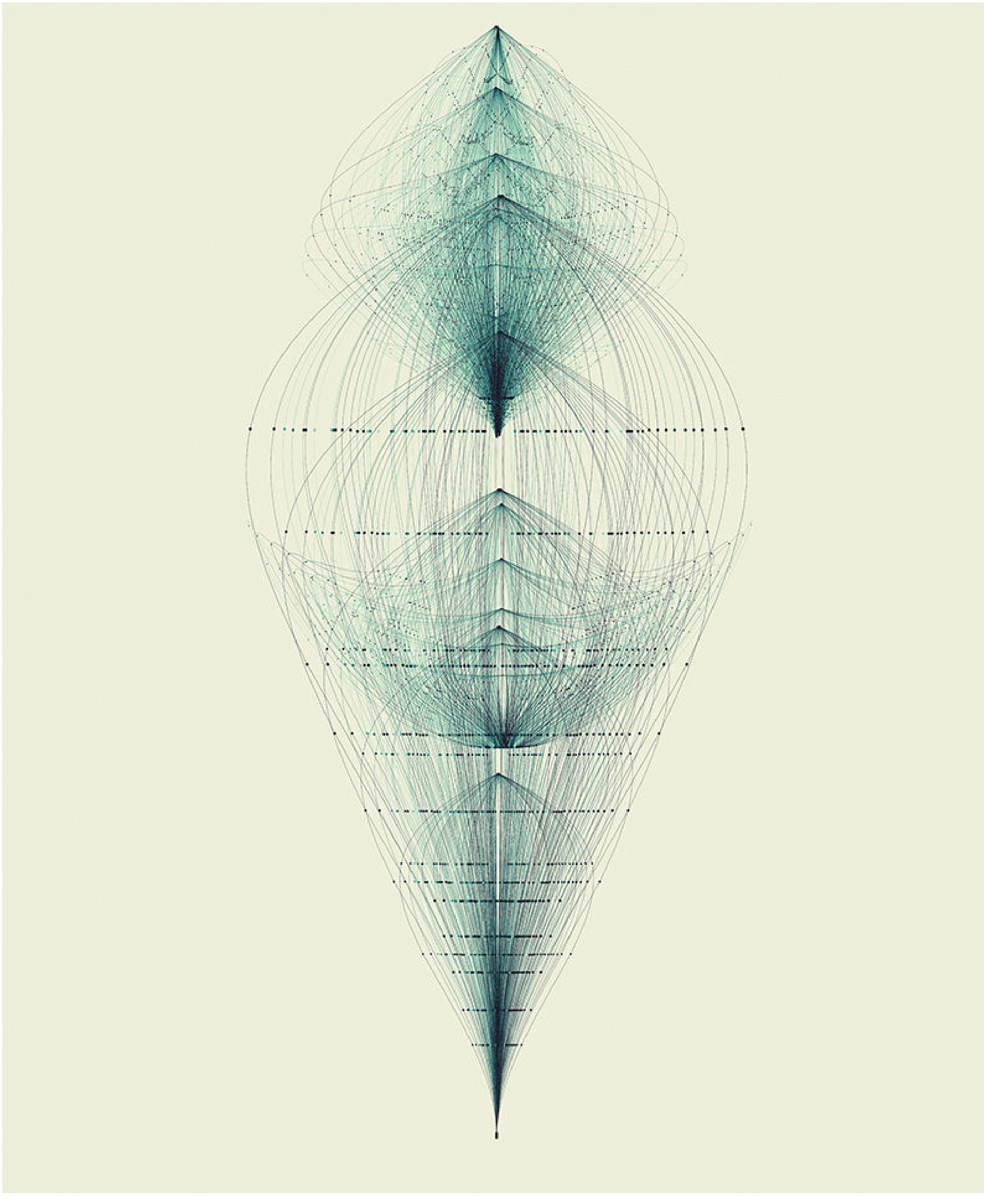
建立起偏重改变的思维方式。自然界对改变的青睐，植根于其繁衍过程：各种要素和联系，经过基因突变与重组而不断演进，成功的突变会被自然选择，而更优越的新的突变随时可能出现。这个过程增强了物种适应性和整体韧性。不断地突变，使得物种能够不断适应环境，无论发生怎样的灾难，都有相应的变种能够幸存。但这种情况下的复杂性被抑制了，因为多余或不适宜生存的变种会在自然选择中逐渐消失。

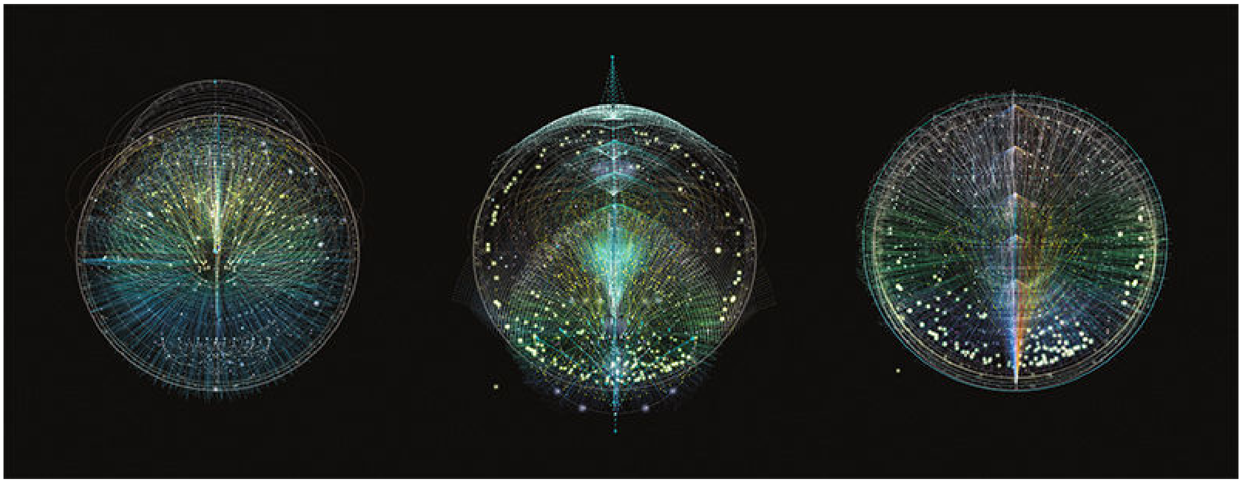
不行的是，企业中不会自发地出现变异。事实上，组织动态倾向于抵制改变。结构与流程会随着员工适应而逐渐僵化。为避免僵化，组织必须建立起偏重改变的行为倾向。

例如中国科技公司巨头阿里巴巴，六大核心价值观中有一条是“拥抱变化”。阿里巴巴联合创始人、前执行董事长马云认为，“变化才是最好的稳定”。除非确实需要让某个要素或流程保持现状，否则阿里巴巴一定会进行改变。比如在2012年，阿里巴巴让22位级别最高的业务部门管理者轮岗，打破各自为政的局面，表明公司对灵活性的重视。实际上，公司在不断变化，今天的阿里巴巴已经和三年前看起来大不相同。这条原则同样适用于人才招聘，阿里巴巴会谨慎评估求职者在变化上的经验和适应程度。

放松控制。人类天生倾向于维护自己的控制权。但对于复杂性或动态性的问题，即时应急的解决方案往往优于精心设计的微管理方案。这可能就是阿里巴巴前首席战略官曾鸣为什么说，“不要让MBA靠近能自行运转的市场。”

比起事无巨细地管理每一个决策，聪明的公司意识到，让每个人拥有一定的自由进行不断迭代的实验，效果会比设计和严格管理每一个步骤更好。一些组织所处的环境不断变化，没有先例，无法预测；对于这些组织而言，这一点尤其明显。





放松控制，可以巩固模块化并促进创新。只要创新方案能够加上详细说明，并为所有团队所用，那么小团队尝试新要素和新联系的自主权越大，为组织创造的新选项就越多。例如丰田公司，所有员工都被鼓励可以自由尝试，但要对自己推荐的方案做出详细说明，并预测结果。领导层的作用是为员工的实验提供助推和咨询，而非直接引导（详情见《解码丰田生产体系DNA》（“Decoding the DNA of the Toyota Production System”），《哈佛商业评论》1999年9-10月合刊）。

让市场去判断。如前文所言，自然界是由自然选择这只看不见的手支配的。成功的突变可以在自然环境下生存，不成功的突变则会消失。企业需要遵守与此相似的原则。对于个人决策者而言，要做到这一点并不容易。决策者可能会利用自己拥有的社会优势，实现对自己的事业和地位有利的结果，但不一定对组织整体有利。最终市场会识别出这样的结果，但通常为时已晚，无法再问责相关人士。

要解决这个问题，公司必须及早让市场参与决策过程。这一原则不只要用在产品及服务方面，还应当延伸到商业模式、运营体系和公司前进的方向。

例如优步（Uber），不仅把日常工作决定（如将资源调至何处、向乘客收多少钱）交给了市场力量，还开发了一个实验平台，用于在市场中快速测试创新。平台上随时都在进行着一千多个实验，涉及的范围从如何安抚不满的顾客到全新服务模式的可行性。

整体优化。自然有机体中健康的细胞在非必要的情况下不会大量繁殖，因为这样会挤占其他维持生命必需的细胞的生存空间。癌症就是这么发生的。

同样，对项目、流程和结构的评估也必须以评估其对组织整体及共同目标的影响为基础，不要只看对特定团体或产品的影响。这样做有助于让复杂性保持平衡，因为单一要素的益处可能局限于某个小的领域，而复杂性的成本却会遍及整个组织。必须从整体上看待所有潜在成本和利益。比方说，倘若公司只衡量效率和利润，不关注灵活性，就无法充分发挥复杂性的好处。

对于这个陷阱，亚马逊CEO杰夫·贝索斯（Jeff Bezos）深有感触。他在2016年致股东的信中写道，为了保持活力，领导者必须“抵制指标”。他指的是成功指标，如单位销售额和项目里程碑等注定会让组织关注某个具体目标或团队的具体因素，可能会损害公司更大的利益。衡量结果应当以公司的阶段性目标和最终目标为参考。

修理、修补、修剪。自然界自带修补机制。在细胞层面，血液中的抗体会识别并消灭不属于该有机体的外来物质。从更大规模的现象来讲，小型森林火灾可以让森林保持健康，降低大型火灾的可能性，因为已经烧毁的区域使大火无法蔓延。前不久的研究表明，遗忘对于智慧生物而言是一种至关重要的功能，属于积极反应，生物体需要这种机制。



组织可以制定协议和规范，鼓励人们留意并淘汰过时的流程，复制生物体的遗忘机制。例如奈飞（Netflix）著名的“我们的自由和责任文化参考指南”（“Reference Guide on Our Freedom & Responsibility Culture”）规定，管理者有义务删除不必要的规定。这一原则使得公司能够在不断开发出新的产品和流程的同时避免总体复杂性不断上升，对于提升整体创新级别和创新节奏也有贡献。如果没有这样明确的指令，管理者可能会放任各种程序和规定膨胀到没有人能完全理解的地步。

有时复杂性会逐渐累积，最后变得难以通过渐进式方法消除。在这种情况下，组织应当明确制定流程，废弃过时的单元，回收资源重新投入新的机遇。要做到这一项，有个方法是建立临时的新结构，提前确定退出策略。从一开始就确定撤销，而不是对过时要素进行无休止的调整，如此一来，领导者就可以避免复杂性过度累积。制药企业会运用这种方法，因为制药企业知道新产品的专利权会过期，于是产品团队的维持时间有限，这一点是确定的。

比起复杂性，也许管理者更加青睐简洁性，但在当今变化莫测的商业环境中，要想保持活力和竞争力，复杂性是必不可少的。倘若你

所在行业容易受技术变革影响，原有的要素会迅速过时，那么对你来说，韧性、适应性、协调性和不可模仿性这些性质要比效率、可理解性、可管理性和可预知性更重要。不过，要在不影响效益的前提下保持复杂性是很困难的，需要做出一定的权衡取舍。所幸我们可以向几个先驱企业（以及生物界）学习如何在可持续的基础上驾驭复杂性。

马丁·里夫斯是波士顿咨询公司旧金山办公室高级合伙人兼执行董事，BCG亨德森智库委员会主席，与他人合著《你的战略需要战略》（Your Strategy Needs a Strategy，哈佛商业评论出版社2015年出版）。**西蒙·莱文**是普林斯顿大学生态与进化生物学詹姆斯·麦克多纳（James S. McDonnell）教席杰出大学教授。**托马斯·芬克**是物理学家、数学家，伦敦数学科学研究所（London Institute for Mathematical Sciences）创始人。**阿尼亚·勒维纳**是波士顿咨询公司项目领导者，驻BCG亨德森智库战略实验室大使。

正确决断
THE ELEMENTS OF GOOD JUDGEMENT

安德鲁·莱克曼爵士（Sir Andrew Likierman）| 文
蒋荟蓉 | 译 刘筱薇 | 校 时青靖 | 编辑

领导力的本质就是做决定的能力。

必须做出决定。



核心观点

目标

管理者的核心功能是发挥判断力——形成观点、解读模糊的证据，进而做出好的决定。

难题

对于如何提升判断力，我们没有明确的方法，也无法判断一个人是否具备优秀的判断力。评估领导者的判断力时，我们常常依赖过往表现，得出的结论可能不够准确。

解决方案

本文确定了优秀判断力的六大要素：学习、信赖、经验、超脱、选项、实施。从这六个要素入手，领导者可以有效提升自己在不明晰的情境中做出判断的能力。



现状已经总结完毕，针对各个选项的同意和反对意见都已摆明，但并没有明确的证据支持其中哪一方。这个时候，与会人士纷纷转向CEO，希望CEO做出明智的判断，亦即根据现实论据做出合适的选择。

判断力，这种将个人素质和相关知识、经验结合起来形成观点并做出决定的能力，是《判断力：成功领导者如

何做出重大决定》（Judgment: How Winning Leaders Make Great Calls）一书作者诺埃尔·蒂希（Noel Tichy）和沃伦·本尼斯（Warren Bennis）提出的“模范领导力的核心”。在缺乏明确相关数据、没有显而易见的解决方案的情况下，领导者要做出好的选择，只能依靠判断力。在一定程度上，我们都能够形成观点、解读各种迹象。我们所需要的是，做出好的判断。

探讨判断力包含哪些因素的论著非常多。一些专业人士认为，判断力是一种后天习得的“直觉”，在潜意识层面综合了丰富的经验和分析能力，获得洞见，识别出其他人难以觉察的规律。这个定义相当符合我们的直观感受，但如此理解判断力，很难推导出提升或辨别判断力的具体方法——为了应对这个难题，我与上至跨国企业、下至初创企业的各种公司的CEO进行了交流，还接触了各行各业的专业人士：律师及会计师事务所高级合伙人、将军、医生、科研人员、牧师和外交人员。我请他们谈谈对自己和其他人行使判断力的感受，以便总结催生新见解、识别他人难以觉察的规律的能力和举止。我还阅读了领导力和心理学等领域的相关文献。

我发现，具备优秀判断力的领导者往往擅长倾听和阅读——能够听出其他人真正要表达的意思，因此能够察觉别人看不见的规律。这些人拥有广泛的经验和人脉，能够发现其他人忽略的共通之处——即使他们自己缺乏某方面知识，也能找到具备相应能力的人，依靠其判断行事。他们能够意识到自己的情感因素和认知偏误，不让这些因素影响判断。他们擅长寻找多个选项。他们始终脚踏实地，在做选择时不会忽略其可行性。

练习、技巧和人脉，共同构成了领导者的决策力。本文将介绍优秀决策力的六大基本要素——学习、信赖、经验、超脱、选项、实施

——并提供具体建议，帮助读者在这几个方面获得提升。

学习

用心倾听、批判阅读

要具备出色的判断力，你要学会真正理解自己掌握的信息。这一点听起来平平无奇，但麻烦总在细节方面——如何学习。许多领导者匆忙做出判断，结果不尽如人意，是因为他们下意识地对自己接收到的信息进行了过滤，或者没能充分审慎地看待自己听到、读到的信息。

事实令人遗憾：很少有人能够全盘吸收自己获取的信息。我们会过滤掉自己不希望听到的信息，这种倾向非但不会随着年龄增长有所改善，反而越来越糟糕（研究表明，儿童能够注意到成年人注意不到的东西）。因此，领导者会忽略大量可用信息——表现优秀的人尤其容易犯这个错误，因为成功往往带来过度自信。

当然，凡事都有例外。我认识约翰·比沙南（John Buchanan）40年，他历任英国石油公司（BP）CFO、施乐辉（Smith & Nephew）董事长、沃达丰（Vodafone）副董事长，以及阿斯利康（AstraZeneca）、联合博姿（Alliance Boots）和必和必拓（BHP Billiton）董事。在我们相识之初以及之后的交往中，令我惊讶的是，他会专心倾听每一个人的意见。换成别人，有了像他一样的成就，多半早就唯我独尊、不再关心其他人的意见了。

比沙南不仅擅长倾听，还很擅长引导对方提供更多信息。他提出的问题可以引导对方给出有趣的答案。他告诉我，比如要决定是否接受某公司的董事职位，他会问“在从白色到灰色的色谱上，你会把这家

公司放在那个区域？”他说，“乍一听这好像是个经典的管理问题，显得很聪明但没有意义的那种。但这个问题非常开放，发挥空间很大，可以获得关于各种主题的有意义的回应。”

另一个问题是信息超载，特别是书面材料过多。CEO们的时间和注意力都有限，收到的大量邮件和简报很难全部处理完。身为大型上市公司的董事，参加大型会议前我要读一百万字的材料。面对这样的信息洪流，我们很容易走马观花，只记住与自己观点一致的信息。因此，明智的领导者在信息方面重视质量甚于数量。大型会议之前要读300页材料？亚马逊和英格兰银行只会列出会议议题，最多6页纸。

领导者在阅读方面的挑战不只是信息超载。另一个更微妙的风险在于，人们只会理解书面材料的字面意思。听别人讲话的时候，我们会有意或无意地观察说话者表露的非言语线索，判断听到的内容真伪，然而在阅读时没有非言语线索可参考。如今“假新闻”屡见不鲜，决策者必须格外留意自己看到和听到的信息真伪，经过同事筛选的信息，以及通过搜索引擎、社交网络等获取的信息尤其要注意。信息极易受到污染，你在评估和筛选信息方面真的做得够好吗？要是你觉得自己不会无意识地筛选信息，那就想想你平时会不会只挑与自己观点一致的报纸看。

具备优秀判断力的人，会对不合逻辑的信息保持怀疑态度。假如没有一位名叫斯坦尼斯拉夫·彼得洛夫（Stanislav Petrov）的苏联军官在1983年做出的判断，现在可能就没有我们了。苏联解体后人们才得知这件事：1983年的某一天，在苏联导弹追踪中心值勤的彼得洛夫收到报告，称苏联卫星侦测到来自美国的导弹袭击。彼得洛夫认为卫星给出高达100%的可能性太过异常，于是发出指示不要上报此事，而是报告了系统故障。“当时所有数据都显示导弹要来了，”2013年，他这样

告诉BBC俄罗斯频道，“假如我向上级汇报，势必没有人能够质疑。”后来事实证明，是卫星将云层反射的阳光误判为导弹引擎。

如何提升：主动倾听，主动留意没有付诸言语的信息和肢体语言，是一种值得锻炼的宝贵能力。要提升这种能力，有许多建议可供参考。注意自己的信息筛选，以及可能阻碍别人表达不同观点的防卫性和侵略性。如果你听得无聊，失去了耐心，那就提几个问题，确认结论。如果你手头的书面简报太多，看不过来，那就重点看讨论问题的部分，不要看其中对展示内容的总结，因为会议上你就会看到正式展示（董事会总是有一大堆提前复印的展示材料）。寻找口头报告和书面材料有差异的地方。仔细思考基础数据的来源，以及数据提供方可能在寻求哪些利益。如果可能的话，要尽量听取争论双方的意见并拿到相关数据——特别是要了解你平时不太赞同的那一方的观点。最后，确保自己使用的数据检验标准和替代指标足够可靠，寻找检验指标中的差异并尝试理解。

信赖

追求多样性，不要追求认同

领导不应该是一个人的事。领导者要做决策的时候，不必单打独斗，还可以仰仗其他人的技能和经验。向谁寻求建议、要在何种程度上听取建议，对于决策质量有着极其重要的影响。

很可惜，许多CEO和创业者聘请的董事只会一味重复他们的主张，给予认同。初创公司Theranos高管伊丽莎白·霍姆斯（Elizabeth Holmes）和萨尼·巴瓦尼（Sunny Balwani），将提出反对意见或表示担忧的员工视为异端。《金融时报》报道称，“坚持要这样做的员工往往

被边缘化，乃至辞退，而向高管献媚的人则获得晋升。”前不久被判监禁18年的中国安邦保险集团创始人兼前CEO吴小晖，曾经打造了高度国际化、多样化的商业帝国，收购了包括纽约华尔道夫酒店在内的许多资产。一位员工告诉《金融时报》记者，他也只让“只会顺从、不会质疑的平庸员工”留在自己身边。

历史学家多丽丝·古德温（Doris Kearns Goodwin）在《政敌团队》（Team of Rivals）一书中提到，亚伯拉罕·林肯请来自己尊敬但彼此意见时有不一致的专业人士组建内阁。麦肯锡长久以来一直将“提出异议”这项义务（而非建议）规定为员工工作方式的核心环节。亚马逊的领导力原则明确提出，领导者应当“寻求不同视角，努力推翻自己的信念”。

阿里巴巴的马云也是这样想的。他意识到自己在技术方面的欠缺（马云33岁才拥有第一台电脑），所以聘请了雅虎的吴炯担任首席技术官。他说，“一流的公司需要一流的技术。吴炯来了，我就能睡好觉了。”像这样寻找具备组织和个人才能及经验的专业人士填补自己不足的大企业家不只有马云一个人。Facebook的马克·扎克伯格聘请谢丽尔·桑德伯格（Sheryl Sandberg），也是出于类似的原因。互联网服饰零售商Net-a-Porter创始人纳塔莉·马斯内（Natalie Massenet）聘请了比自己年长许多的马克·赛巴（Mark Sebba）。伦敦《泰晤士报》（Times of London）称赛巴是“Net-a-Porter低调的总裁，以罗伯特·德尼罗（Robert De Niro）在电影《实习生》（The Intern）中的方式，为这个电子商务初创公司带来了秩序”。我兄弟迈克尔也跟我讲过，他们GrandOptical之所以能够发展成为法国最大的连锁眼镜公司，是因为他与丹尼尔·阿比唐（Daniel Abittan）合作，后者卓越的运营才能为迈克尔具备的企业愿景和战略能力做了补充。

如何提升：培养可靠信息源，也就是会说你应该听的话、而不是只说你想听的话的人。寻找这样可靠“顾问”时，不要用成果衡量其判断力。将判断力作为评估和晋升的明确指标。英国最高司法任命机构主席乌沙·普拉沙（Usha Prashar）指出，必须探讨候选人做事的方式，而非已有的成就。麦肯锡的鲍达民（Dominic Barton）告诉我，他重视的是没有说出来的因素：对方是否没有提到自己职业生涯中遇到的“真正的”困难、挫折或失败？一位CEO说，他会问对方在信息不足或者获得的建议相互冲突时怎么办。不要因为某位候选人的评测结果“与众不同”而对他产生反感。与你意见不一致的人可以向你提出你需要的挑战。



经验

参考过往经验，但要有丰富的经验

除了数据和相关的实证，领导者还要运用经验来做出决策。经验能够帮助我们找到可能的解决方案，提前为即将到来的挑战做准备。如果领导者以前遇到过类似的情况，就会知道应当在哪些地方投入精力和资源。

中东最成功的创业者之一、迪拜埃玛尔地产（Emaar Properties）董事长穆罕默德·阿拉巴（Mohamed Alabbar），就是一个绝好的例子。1991年他在新加坡第一次经历房地产危机，明白了高贷款在经济不景气之际带来的漏洞——而在房地产行业，只有在第一次受到冲击时吸取教训，才能在长期竞争中胜出。自此之后，阿拉巴几度经历迪拜变化莫测的经济周期，如今拥有强大的资产组合，包括世界最高建筑哈利法塔（Burj Khalifa）和最大的商场之一迪拜购物中心（Dubai Mall）。

可是，倘若经验过于局限，熟悉反而可能会造成危机。假如我的公司计划进入印度市场，我可能不会信任一个只在美国市场推出过产品的人做出的相关判断。换成另一个有过在中国和南非等地推出新产品经验的人，我可能会更放心，因为这个人忽略重要信号的可能性较低。

成功不是衡量判断力的可靠指标

我们很容易想当然地以为，过往的成功业绩可以说明一个人拥有优秀的判断力——某些情况下的确如此。一些德国中型企业世代绵延的成功，以及沃伦·巴菲特（Warren Buffett）一直以来优秀的投资表现，都是这方面常常被引用的例子。可是与成功有关的因素很

多。拿破仑对自己手下将军的要求是运气好。运气正是一大不为人知的成功要素。体育界人士可以作证，运气和实力一样重要。连续四届美国杯航船赛获得优胜的领航员、航船设计师格朗·西梅（Grant Simmer）深知运气的重要性：他的对手在比赛中失误，于是他赢了。

有时看似长盛不衰的成功会掩盖问题。2001年安然公司丑闻曝光之前，CEO杰夫·斯基林（Jeff Skilling）被视为成功的领导者。东芝颇受好评的总裁田中久雄，2015年被曝出在过去7年里虚报利润高达12亿美元，就此辞职，名誉扫地。贝尔尼·马多夫（Bernie Madoff）1960年创立自己的投资公司，之后48年里一直被视为事业成功、品性正直的金融家。

评估CEO（或新员工）的判断力时，不要只看过往成就。按照本文提出的六大要素进行评估：她会向你提出质疑，还是只说好话？他有怎样的经历，听取谁的建议？她受过怎样的培训？他是否愿意质疑自己的既有观念？

另外，在特定领域经验丰富的领导者可能会落入窠臼，在习惯、自满情绪和过度自信的影响下做出判断。这样的失误往往会在外部危机袭来时显现，比如泰坦尼克上救生艇不足，2008年金融危机令许多不容置疑的商业巨头倾覆。当代类似的例子是，一些领导者低估了环境问题影响世界局势的速度、低估了做出切实回应的紧迫性。

如何提升：首先，评估自己依靠经验做决定的成效。回顾自己的重要判断，确认其中好的部分和不好的部分，确认自己是否从中获得了有用的经验，类比得出的结论是否恰当。将正确和错误的部分都记录下来。这一步很难，而且你会很想改写历史，所以找教练或同事来

分享你的结论会很有帮助，因为别人可以提供不同的视角。你还可以尝试找一位聪明的朋友，让他保持客观中立给出评论。

其次，年轻领导者要特别注意，努力在广泛的领域积累经验。争取国外或财务、销售和制造等关键职能部门的职位。加入收购团队完成一个重要项目。CEO则可以让有潜力的管理者历任多种职位，这是对高潜力人才的重要支持，所以CEO要协助管理者进行职业规划。这样做不只是帮助年轻管理者，还对公司乃至你自己有利，因为这样也可以拓宽你的视野。

超脱

辨别偏误，质疑偏误

利用自己和他人具备的各种知识处理信息的过程中，一定要意识到自己的偏见。热情追求目标和价值，是一项优秀的领导才能，可以鼓励追随者更加努力，但也会影响领导者处理信息、总结经验和选择征求意见的对象。

因此，在智力和情感两个层面保持超脱的能力，是优秀判断力必不可少的因素。这种能力很难掌握。近年来行为经济学、心理学和决策科学方面的研究表明，定锚效应、确认偏误、风险规避或过度风险偏好等认知偏误，对人的决策选择产生着普遍的影响。

德国能源企业RWE的例子就是一个警示。2017年，RWE首席财务官（CFO）接受采访时说，公司曾投资100亿美元，要花五年时间建设传统的能源设施，后来大部分投资被撤销。事后RWE开展分析，探讨在能源行业整体转向可再生能源的时期选择投资传统能源设施的原因，得出的结论是，决策者在评估投资背景时表现出了维持现状的偏

误和确认偏误，还发现了几个受等级制偏误影响的例子：对上司的决策感到怀疑的下属并未提出不同意见，而是保持沉默。这位CFO说，最后RWE受到了“过度自信、过度乐观等各种行为导向偏见的严重影响”。

我们经常看到，CFO和律师因为能够抵御认知偏误的影响、在决策时保持超脱而升任CEO，在组织面临危机、员工可能丢掉饭碗的时期尤其如此。抵御偏误、保持超脱的能力，在联合国国际货币基金组织（IMF）选择克里斯蒂娜·拉加德（Christine Lagarde）担任总裁后获得广泛赞誉。IMF前任总裁多米尼克·施特劳斯-卡恩（Dominique Strauss-Kahn）于2011年曝出惊人丑闻，非常戏剧性地退位。拉加德不是经济学专业人士（作为IMF总裁而言不多见），但她担任法国财务部长时几乎没有政治经验，就表现出了卓越的能力。而且她是某大型国际律师事务所的合伙人，无疑具有以超脱心态出席谈判的能力——在全球金融体系处于巨大压力下的时期，这种能力十分重要。

如何提升：理解、明确和接受不同观点。鼓励员工参与角色扮演和情景模拟，以其他人的立场看待事物，进而创设能够畅所欲言、提出异议的环境。举例来说，让员工扮演竞争者，员工就可以自由尝试不愿向上司提出的创意。

领导力发展项目，可以让员工接触来自不同地区、不同文化背景的其他人，听取不同视角的观点，从而质疑自己原有的预设。

最后，具备优秀判断力的人会确定有相应流程可以让自己时刻留意认知偏误。RWE意识到以往的作风造成了价值损毁，于是改变了工作方法：讨论重大决策之前，要先阐明认知偏误，若有必要，还可以找一个人专门负责唱反调。要认识到每个人都会出错，并对认为自己不会出错的人做出的判断提出质疑。

选项

质疑原有的解决方案

领导者做决策时，大家往往希望其能够在众人各自主张的两个或以上选项中选择一个。不过，优秀的领导者不会只满足于已有选项。2008年至2009年发生金融危机，奥巴马催促财政部长蒂莫西·盖特纳（Timothy Geithner）解释为何不考虑将银行收归国有。盖特纳回忆道，“当时我们有过一场非常尖锐的谈话。他抛出一连串的问题，你对这项措施有信心吗？能向我保证吗？你为什么有信心？我们有哪些选择？我告诉他，当时我的判断就是我们别无选择，只能把已经开始做的事情努力做完。”

被告知“我们别无选择”或“我们有两个选择，其中一个很糟糕”或者“我们有三个选项，但其中只有一个还过得去”的时候，奥巴马的做法是所有优秀领导者都应该做的。无论状况如何，几乎一定还有别的选项，比如什么都不做、等到获得更多信息之后再做决定，或者开展限时试点项目。英国金融服务公司法通保险（Legal & General）前CEO蒂姆·布里顿（Tim Breedon）把这种做法形容为“不要被事物呈现的样子所限制”。

倘若必须迅速行动

多数情况下，培养判断力，需要在行动之后加以反思。停下来反思，会让你不至于被愤怒或恐惧裹挟，能够镇静地寻求进一步的证据，尝试重构问题，找到新的选项，或重新评估项目可行性。举例来说，假如你收到一封满怀敌意的邮件，做出反应之前，请你先

在心里数到十（或者数到一千），这样可以帮助你在情绪上保持超脱，免得回复一些事后会后悔的内容。

当然，有时候必须迅速采取行动。星巴克CEO凯文·约翰逊（Kevin Johnson）是一个好例子。2018年的一天，费城一位星巴克店员报警要求逮捕两个坐在店里没有点单的黑人。据《金融时报》报道，社交媒体开始号召众人抗议时，“约翰逊的回应很有个性，迅速而实际。他辞退了报警的店员，同意与那两个人和解，并让美国所有8000家星巴克闭店一下午，接受反歧视培训”。几乎可以确定，约翰逊的反应速度着实发挥了很大的效果，没有让这场灾难发展为星巴克的灭顶之灾。

再看看美联航。2017年从芝加哥飞往路易斯维尔的航班上，乘客陶大卫（David Dao，音译）被强行拖下飞机，这段视频在网络上迅速传播，引起公众愤怒。美联航CEO奥斯卡·穆诺兹（Oscar Munoz）没有回应舆论，而是发信支持公司员工。这样做也许能提振士气，但作为第一时间的回应并不妥当，穆诺兹被媒体批判为愚蠢而冷酷。

假如你遇到类似的状况，在回应之前先迅速问自己三个问题：我是否经常冲动行事、事后后悔？我的相关经验是否不足？这件事是否牵涉很高的风险？如果有一个答案是肯定的，那就要仔细思考一下，不要立刻凭直觉做出反应。

事后再看，许多糟糕的判断都必然失于草率，因为根本没有想到真正重要的选项（以及发生意外后果的风险）。这种状况的原因有很多，比如原本可以提供新选项的人们不愿承担风险。因此，全面探寻各种可能的解决方案，是领导者练习判断力的重要步骤。CEO不必自

己想出所有的选项，但要设法消除令管理团队有所保留的担忧和认知偏误，保证团队能够积极提出所有的可能性。倘若所有可能的选项都能放到桌面上来讨论，做出正确判断的可能性就会提升很多。

如何提升：催促员工对不够详细的信息加以补充说明，如果觉得重要信息有所丢失，就要立刻指出。质疑他们对支持自己主张的指标的衡量方式。如果时机非常重要，要确定其正当性。将新颖解决方案涉及的风险（如压力和过度自信）纳入考虑，寻找机会通过试点项目降低这些风险。积极利用建模、三角校正和人工智能方法。参考所罗门王（我问大家“你觉得谁具有优秀的判断力”，很多人会想到所罗门王）的方法，在做最终决策时弄清楚相关各方的利益关系。过度鼓吹某个特定结果，是一个值得注意的迹象。如果某一个人提出的解决方案成功或失败，会对其本人（以及你）产生怎样的影响？向你信赖的人寻求建议。如果没有可以信赖的咨询对象，或者时间来不及了，那就想象一下你信赖的人会怎么做。明确相关法规和道德伦理议题，这些可以帮助你筛选可行的选项。最后一点，不要回避激进的选项。讨论这样的选项，可以启发你和其他人想到其他值得考虑且不那么激进的方案，而且可以鼓励更多的人开口。



实施

考虑方案的可行性

即使你在理论上做出的选择全都是正确的，倘若无法解决如何实施、由谁实施的问题，也还是会失败。1880年，法国外交官、创业者费迪南·雷赛布（Ferdinand de Lesseps）说服投资者出资开凿连接大西洋和太平洋的巴拿马运河。雷赛布当时刚刚主持了苏伊士运河的开凿工作，投资者和从政者错误地以为在沙漠开凿运河和在丛林地区开凿运河都差不多，因此并未仔细审查他的计划。后来事实证明，他选择的方法完全不合适，最终巴拿马运河由美国政府采取截然不同的方式修建完成。

评估项目时，优秀的领导者会仔细考虑具体实施涉及的风险，要求支持该项目的人提供相关说明。无论决策是否重大，这一点都同样重要。

拥有杰出判断力的领导者，在确定行动流程时预测风险，并找到能够应对风险的相关人士，而且不一定是提出方案的人——提出方案的人可能囿于某一种具体方案，反而无法顺利实行，比如雷赛布。从更普遍的角度来讲，拥有才华、创意和想象力的人，不一定有实际执行的能力——所以小型科技公司往往难以将创意变现，经常被创新能力较低但组织更完善的行业巨头收购。

如何提升：评估提案时，要确保提案者具备完全匹配的经验。若提案者以自己之前的工作作为证明，就要求他们解释之前的工作与现在的状况有何联系。让提案者进行事前预防式讨论，寻找可能导致方

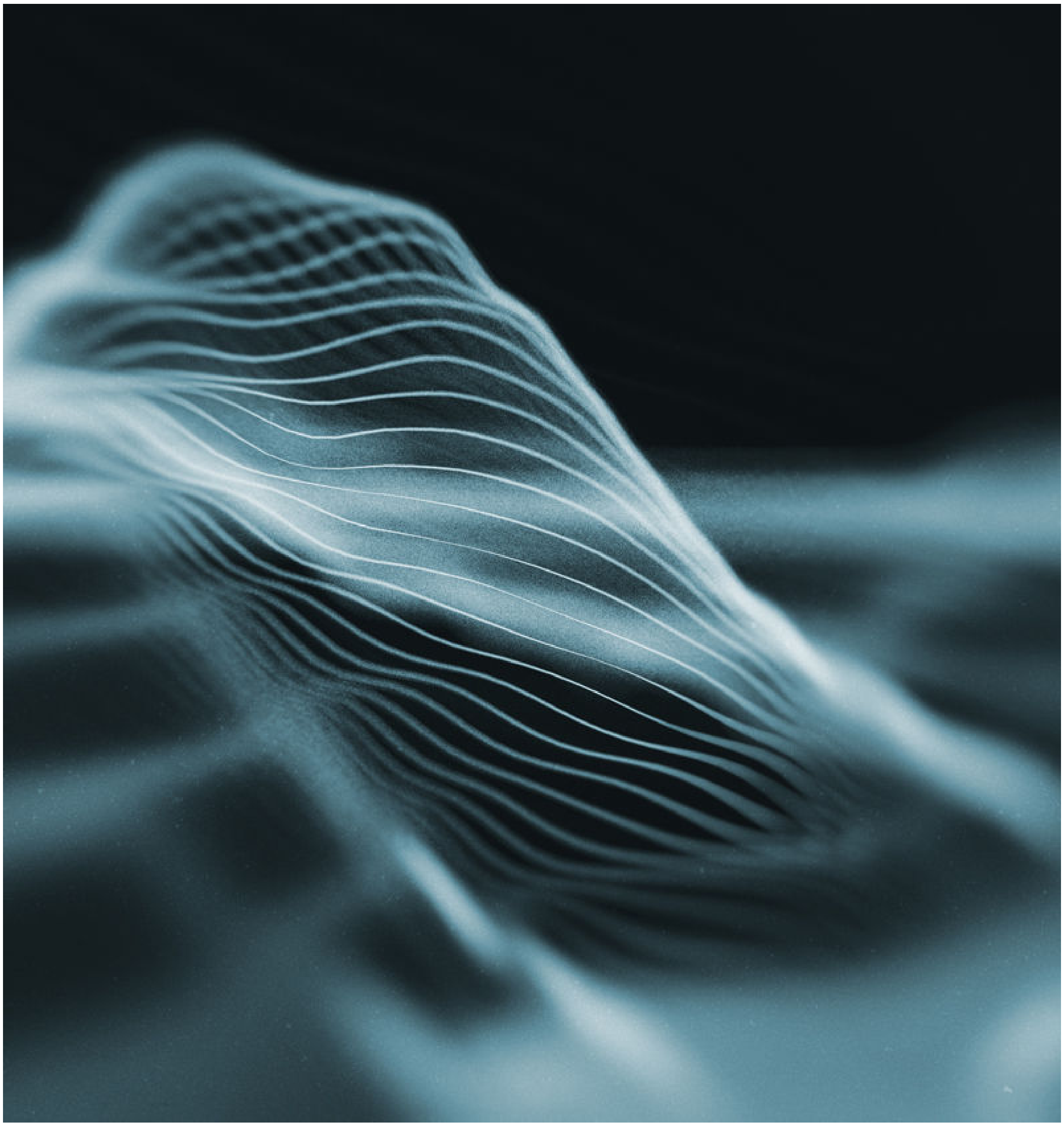
案失败的因素，质疑他们的预设。RWE现在将这种讨论加进了项目评估流程。

领导者要具备很多能力，但这一切的基础都是优秀的判断力。有野心而没有判断力的人会把钱花光，有感召力却没有判断力的人会带着追随者走向错误的方向，有热情但没有判断力的人会冲向错误的道路，有动力而没有判断力的人会很早就出发，然而做的事情不对。运气和超出自己掌握的因素，也许会决定你最终是否成功，但好的判断力会让你拿到一大把好牌。

安德鲁·莱克曼爵士是伦敦商学院教授，并在伦敦Times Newspaper、Beazley Group两家公司董事会任职，曾任伦敦商学院院长、英格兰银行董事。

重新认知行业：数字化时代的生态空间

陈春花 廖建文 | 文 李全伟 | 编辑



数字化技术作为“通用技术”，让跨界成为潮流。本文提出了“域”的概念，即领域（宽度）、位域（深度）和时域（长度），从这三个维度重新定义企业所在的生态空间。在新生态空间，公司完全可以跳出行业的框架，借助数字化带来的场景联通性、数据贯通性和价值互通性来发展新的业务。

在工业时代，企业所在的行业是决定其大致利润水平的重要因素。波特五力模型解释的就是哪些因素决定了行业的平均利润率水平。五力模型的有效性在实践中被不断证明，成为企业家和管理者理解、选择行业的经典指引。

进入数字化时代之后，技术使得要素之间的连接性增强，条线分明的行业边界趋于模糊，企业的跨界活动也越来越普遍。世界上一些最有价值和最重要的公司，包括亚马逊、苹果、谷歌等，都在将触角伸向不同的业务领域，以至于你很难分辨它们身处哪个行业，只好用“科技公司”或“互联网公司”来一以概之——因为“科技”和“互联网”的表述本身就是跨界的。

跨界成为潮流，既带来机会又出现挑战。企业面临的挑战首先是思维层面的：当审视企业自身时，是否会沿用行业的逻辑来描述它的业务？当扫描竞争对手时，是否会把视野限制在行业范围内？当寻找增长机会时，是否主要考虑行业上下游的整合和一体化……“拿着旧地图，找不到新大陆”，如果紧抱行业的逻辑而自限一隅，很可能会错失数字时代生态空间的风景。

时代在变，不要让行业限制了你的想象力。

超越行业

在一张平整的纸上，从一个点走到另一个点最短的距离是两点间的线段，这是在该平面上的极限。但是如果进入三维空间，通过折叠这张纸，可以使两个点的距离变为零。一旦跳出平面的限制，就会让人豁然开朗。

在商业进化的历史上，驱动增长的根本动力是技术创新，其中最重要的创新是所谓的“通用技术”或“元技术”，它们可以开启一个全新的时代。在这些技术之后，大量的“补充性创新”才会不断涌现，进一步丰富和迭代那个商业时代的内涵。

比如第一次和第二次工业革命中出现的蒸汽机、电力和内燃机就是“通用技术”。这些技术的出现使得原来分散、不成体系的生产力在“规模效应”的磁力下迅速聚集在一起。在补充性创新（如汽车、卡车、链锯、剪草机、大型零售商、购物中心、交叉配货仓库、新供应链等）涌现出来后，行业的线条轮廓变得清晰起来。就像原本的散点被连接起来后，成为一条条横平竖直的线条（行业）。

而方兴未艾的数字化技术是下一个“通用技术”。数字化的大潮冲破了行业与行业之间的藩篱，以一种前所未有的方式连接起不同的要素——不是在纸面上做连接，而是直接做折叠——从而打开更高阶的生态空间。如果说蒸汽机、电力和内燃机主要是通过“规模效应”定义之前的商业时代，那么数字化技术则是在硬件、数据、算法等基础上实现了一系列“联动效应”，使得生态空间的升维成为可能。

联动效应首先体现在场景的联通上。在地理位置定位、消息推送、二维码、人脸识别等数字化技术的辅助下，原本互相割裂的场景可以通过各种手段（如，同一位置、同一用户、同一需求）连接起来。例如，线下体检、体检报告APP推送、线上问诊与用药建议、社区

店取药、效果跟踪等一系列环节可以无缝串联，形成完整的闭环。这就将原本分散在体检、药店、保健品、线上论坛、健康监测硬件等领域的资源按照消费者需求的逻辑重新组织在一起。对消费者来说，提升了服务的便捷性和完整性；对于行业来说，则是重新定义了上下游的关系，创造了新价值主张的空间。

联动效应同时也体现在数据的贯通上。基于云、大数据、AI算法等技术的发展，相同或不同场景的数据可以被叠加起来，通过对其分析产生的洞见可能会有助于优化其他行业的活动。这是不同“行业”能够联动，从而向“生态空间”升维的另一个重要因素。例如，无数辆出租车的行驶数据叠加起来后，可以对城市的交通路况一览无余，优化导航产品的开发；还可以对商圈、住宅区的人流量进行判断，协助零售商更有效地进行选址开店决策；甚至可以帮助房地产开发商对不同地段的地产项目进行更有针对性的规划……通过底层数据的分享和应用，看似毫无关系的行业产生了共振。

联动效应还体现在价值的互通上。由于很多数字化服务的边际成本接近于零，通过将不同场景下的用户关系和数字资产进行融合，就能够在可控的成本下打造出一个具有巨大磁场的价值体系。例如，亚马逊通过Prime会员体系，连接起了一系列业务：电商、流媒体服务、电子书、物流、AWS、智能硬件等。Prime提供的产品、服务越丰富，用户越愿意续费，继续成为亚马逊会员，并且购买更多的东西。对于用户来说，每增加一个新场景的权益，就会提升系统内其他场景权益的边际收益，这样不同场景间就形成了联动，用户的黏性也随之增加。

数字化技术创造了场景的联通性、数据的贯通性，以及价值的互通性。这些因素构成了一股新的力量，让原本井井有条的行业区隔变

得躁动不安，行业边界开始分崩离析。我们需要一套新的、理解外部环境的逻辑框架。

生态空间的领域、时域与位域

如果行业的边界不再，那么新的逻辑是什么？我们提出了“域”的概念，即领域（宽度，reach）、位域（深度，richness）和时域（长度，rejuvenation），从这三个维度重新定义企业所在的生态空间。换言之，在数字时代，我们要用三维的“空间概念”来替代传统的产业链式的“线性概念”。

领域：生态空间的宽度。“领域”代表了企业所涉足的业务范围，它可能是最接近传统“行业”概念的一个维度。在生态空间内，对领域的权衡体现在：在“专注”和“开放”之间找到平衡点——既明确定义和聚焦主航道业务，又积极探索外延的辅航道。这有点像企业总是会在主营业务之外寻找多元化扩张的机会，持续拓展业务版图和市场影响力。但是“领域”并不局限于“行业”的扩张逻辑。

基于“行业”逻辑的扩张主要表现为横向整合和垂直整合。横向整合指的是：公司不断打造新的产品和品牌，扩大产品组合，生产大众渴望的新产品。例如，可口可乐在经典可乐的基础上推出包括健怡可乐、茶饮料、维他命水等多种产品组合，持续巩固其头号软饮料公司的地位。垂直整合则是指向产业链上下游的渗透，通过对供应链和渠道的严格控制来挤压成本和提升利润。例如，零售商沃尔玛通过Retail Link提升对供应商的掌控力、推出Great Value惠宜等自有品牌提高利润率，就是典型的垂直整合。相对于大爆炸式并购或直接进入热门行业的“非相关多元化”，横向整合与垂直整合由于具有规模经济、范围经

济等优势，业务之间可以相互借力，有助于巩固企业在行业中的地位或资源能力禀赋，所以通常被认为是行业扩张的主要逻辑。无论是横向整合还是垂直整合，都遵循横平竖直的线性思维，仿佛对弈者严格地按照棋盘上的线格进行布局、预判和对抗。

但是生态空间内的“领域”则跳脱了线性的限制。棋盘的比喻不再适用，公司完全可以跳出行业的框架，借助数字化带来的场景联通性、数据贯通性和价值互通性来发展新的业务。只要在数字化逻辑下能够形成“联动效应”，跨界就能够成立。这也是今天我们看到不断涌现出来的“生态型公司”的战略基础。

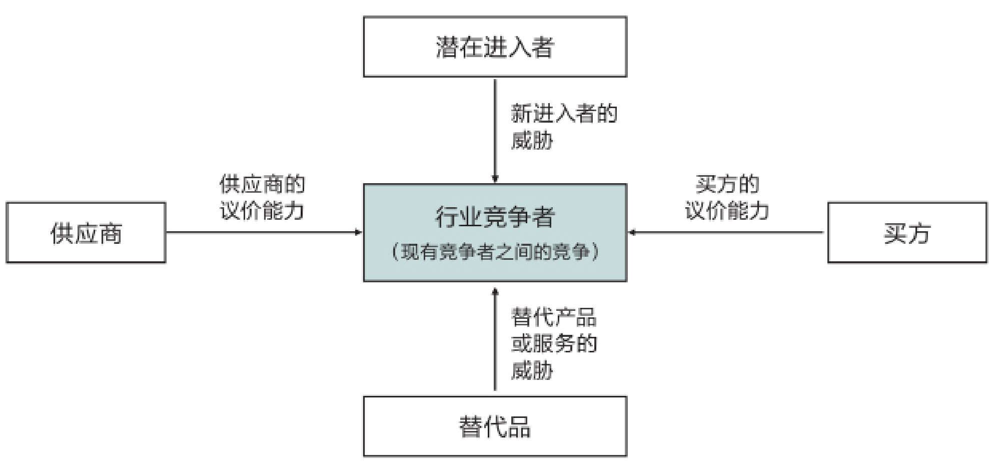
拓展生态空间的宽度，最重要的是专注于主航道，聚焦主业，平衡好“专注”与“开放”的关系：在专注主航道的同时，借助联动效应开拓新的领域，实现底层能力的更新，而这又为进入新的领域打好基础，形成良性循环。

位域：生态空间的深度。“位域”是指企业实现数字化的深度。拓展生态空间内的深度，主要是要找到“实”与“虚”的结合点——组合“实”（实体）与“虚”（数字）的要素，深度重构价值空间。这里的虚实结合，不仅仅是通过数字化技术的应用提升运营效率、增强体验的互动性，还涉及商业模式底层逻辑的更新。

互联网刚出现时产生的大量的网站，是在虚拟空间里“从无到有”地创造新的平台，很多是实体商业模式在数字空间的“映射”。例如，纸媒的映射是门户网站、线下零售的映射是电商平台、广播电视的映射是内容平台……这仅仅是第一步：数字和实体的关系就像是在两个平行世界中，各行其是，互不相干（只是形成相互竞争、替代的关系）。

而生态空间的深度是体现在实体要素与数字要素的结合（而不是分离）上的。在数字化技术的帮助下，生产要素的颗粒度可以变得非常精细，同时各个要素组合、匹配、协作的关系变得越来越准确。例如，出行行业中优步（Uber）、滴滴等APP的出现解决了对乘客、司机、出发地、目的地等信息实时数据化和大规模动态匹配的问题。通过地理定位、出行平台、派单算法等技术的注入，海量的位置、需求、供给等信息可以相互匹配，实现动态网络协同，既减少了乘客等待的时间，又缩短了司机空车行驶的距离，将出行效率提升到更高的水平。再比如，在零售行业，今天对消费者的研究可以精细到个人，清晰地刻画出每个人的行为、性格、偏好等；对商品的理解也从“一批货”到“单个库存量单位（SKU）”的颗粒度，如单个SKU被浏览了多少次、被哪些人浏览、库存和销量的波动趋势等；场景也可以渗透到生活中的任何一个时间和地点：线上、线下、智能汽车、智能硬件、二维码等，通过算法做人、货、场的匹配，使得零售成为无时不有、无处不在的个性化体验。

波特五力模型



（返回原文阅读）

挖掘生态空间的深度，不是简单地用数字化做叠加或置换，而是深入到核心的生产要素中去，让“虚”与“实”产生化学反应。最终，生产要素的精细化和运营流程的准配化实现得越彻底，生态空间的深度就挖掘得越充分。

时域：生态空间的长度。“时域”描述的是企业所能够跨越的非连续性变化的时间长度。延伸生态空间的长度，是要在“连续性”与“非连续性”之间进行平衡——既在当下活得好，又着眼于未来活得久，从而跨越多个世代。这里的世代不仅仅是技术世代、顾客世代，更是由数字化技术带来的日益缩短的商业模式世代。

人们常常会谈及“下一代技术”，比如计算机行业的巨型机、大中型机、小型机、微型机等发展的背后由不同的技术作为支撑。要穿越多个技术世代而仍屹立不倒、走在行业前列（比如IBM）是非常不容易的。把握和满足“下一代顾客”的需求也是延长企业生命的重要条件。在美国有X世代、Y世代等，在中国则有80后、90后等的划分，说明不同世代顾客的特点、需求、偏好是差异化的。相应的，品牌要通过各种手段适应和服务好一代代顾客的需要。“百年老店”路易威登在今天放下身段，积极尝试数字化营销、社交媒体广告等，是在适应迎合新一代消费者的习惯；而前不久宣布破产保护的美国西尔斯百货则一直没有成功地改变其服务于中老年客户的定位，失去了年轻人客群。

行业VS.生态空间

	行业	生态空间
思考维度	线性（产业链）	空间
分析框架	五力模型：行业竞争者、买方、供应商、潜在进入者、替代品	三维模型：领域、位域、时域
核心问题	行业的利润率范围是什么？	生态空间的延展空间有多大？
决策启示	进入或退出某一行业	撬动生态空间的方向
与环境的关系	竞争/张力（tension）	共生

（返回原文阅读）

相对于“下一代技术”和“下一代顾客”，今天带给企业更棘手挑战的是“下一代商业模式”。单纯的技术和顾客变化还可以通过研发投入、品牌定位等单一手段来应对，而由数字化技术应用带来的商业模式变化则往往涵盖了技术、客户、渠道、成本结构、组织流程等多方面的因素，要求企业做全方位的转型，甚至放弃已有的优势。例如，柯达没能把握住数码的浪潮，不是因为技术劣势（恰恰相反，柯达正是数码技术的发明者），而是因为转向数码后，已有胶卷业务积累的渠道等优势将荡然无存。

可以预见的是：在数字化技术的加速迭代下，未来商业模式更迭的速率会越来越快。过去，企业面临一次大的非连续性模式变化可能要间隔几十年；今后这个时间会缩短到10年、5年、3年、1年……非连续变化成为常态，给企业提出持续性的挑战。

延伸生态空间的长度，靠的不是投入资源、加强某个环节的力量，而是要有洞见——预判并做出选择，以及有勇气——敢于“自废武功”，在恰当的时机惊险地一跳，越过非连续变化的间断点。

在生态空间竭力生长

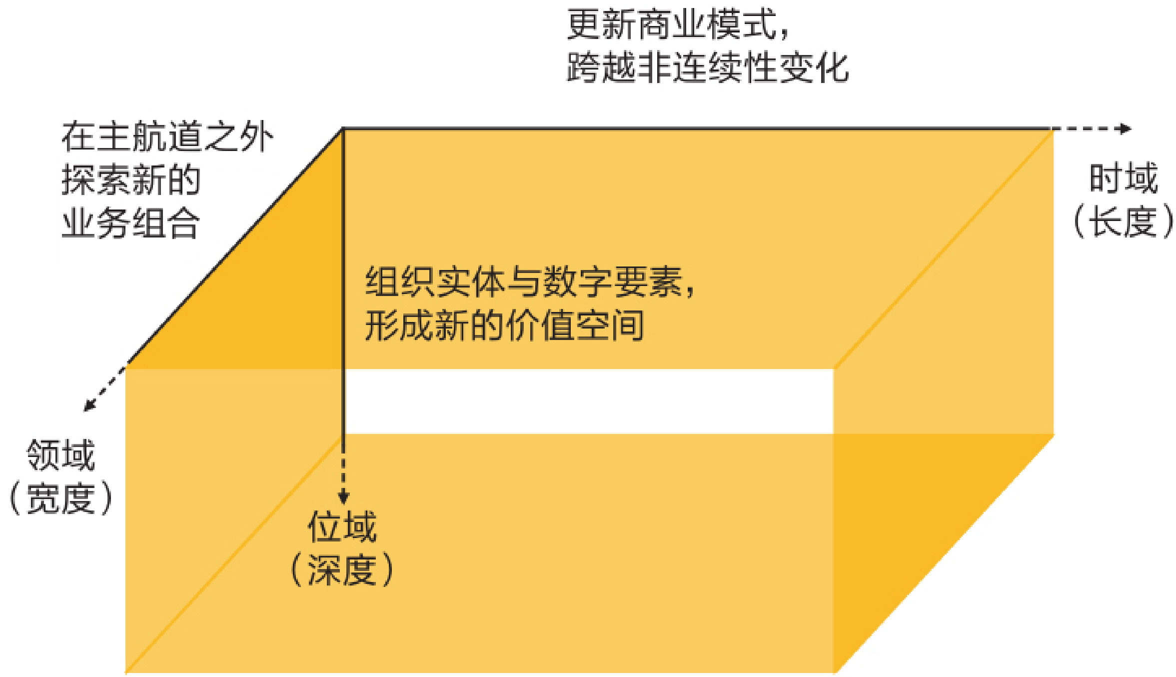
领域、位域、时域，这三个词看起来是对数字化“生态空间”维度的描述，但如果你仔细地读完上文的内容，不难发现：生态空间（三维度：领域、位域、时域）其实是一个动词，而不是名词。而这和“行业”的概念是截然不同的。

在波特五力模型所定义的“行业”逻辑中，决定性的变量是“你在哪个行业”，也就是你选择进入的是哪个行业。这是一个静态的概念，关键在于“在”与“不在”。一旦这个决定作出，就可以通过分析五力得出一个大致的利润率水平。（见图“波特五力模型”）

但是，在我们所说的“生态空间”的范式里，决定性的变量不再是静态、简单的选择，而是“你在生态空间各维度上的参与度”，是动态的概念，关键在于“如何去做”：你如何在“专注”与“开放”之间平衡（领域）？你如何选择“实”与“虚”的结合点（位域）？你如何与“连续性”和“非连续性”共舞（时域）？这些不完全取决于外部环境（生态），而是来源于你在多大程度上撬动生态的丰盈性。不是生态空间本身，而是你自己的调适度——在多大程度上与生态互动、寻求竭力生长——决定了你在生态空间能够占的空间（见表“行业vs.生态空间”）。

宽。

生态空间的三维模型



（返回原文阅读）

在生态空间里竭力生长，对企业提出了更高的要求：判断准确（选对行业）已经不适用了，更重要的是，要在生态空间的三个维度上提高自身的调适度，以便最大程度地撬动数字化生态空间的潜力。

领域（宽度）：在巩固和充分挖掘主航道的前提下，保持对新领域的开放性和投入度。有意识地在主航道和辅航道业务间进行平衡是必要的。因为保持业务的多样性，既可以利用已经存在的联动效应，又可能衍生出新的联动效应，在不同业务之间形成合力。比如，谷歌设置了70/20/10的资源配置原则，70%的资源配置给核心业务（搜索引擎以及广告搜索业务）、20%分配给初步成功的新兴产品、10%投入在全新产品上。通过这样的机制保障了新业务的不断涌现和其领域的拓宽。

位域（深度）：在业务的各个环节不断寻找数字与实体的结合点，并系统性、一贯性地落实。在这里，起点（是从实到虚，还是从虚到实）并不重要，比如耐克做健身辅导是从实到虚，亚马逊走到线下开无人店是从虚到实。关键在于找到合适的路径把“虚实结合”做深做透。无论是耐克还是亚马逊，都能够建立统一的数字化战略，在清晰的愿景下系统地调动整个组织的资源，做出一体化（而非散落在各个孤岛）的数字基础设施。

时域（长度）：在低头拉车的同时，对非连续性变化保持敏感度，并敢于自我颠覆，把握非连续性的机会。对于企业来说，需要三个方面的能力：洞见、勇气和变革。首先对未来有洞察并能做出判断，基于此做出取舍，做出“惊险一跳”，并最终通过转型、变革加以实现。IBM从PC行业向服务的转身就淋漓尽致地体现了要延展生态空间的长度，需要企业做出哪些准备和努力。（见图“生态空间的三维模型”）

如果说，过去企业考虑外部环境时最重要的因素是选择一个正确的行业，打败竞争对手，那么在数字化时代，企业要做的是同企业所在的生态空间充分交换和重组要素，通过不断加强自身的调适度，挖掘在领域、位域、时域这三个维度上的潜力，“在生态空间竭力生长”。

数字时代的主旋律不是在恒常中求胜，而是在流变中求生长。

陈春花是北京大学国家发展研究院教授。廖建文是京东集团首席战略官，长江商学院原副院长。

领导力4.0：精心设计的信任

博克思（Sebastian Buckup）| 文 李全伟 | 编辑

伴随第四次工业革命，领导力开始进入4.0时代。领导力4.0是通过传感器、数据和算法组织业务。此时，企业最重要的战略抉择是——什么时候成为一个平台？什么时候加入一个平台？



已经习惯了一轮又一轮负面新闻的硅谷在2019年表现尤其糟糕。针对Facebook及其他FANG（Facebook、Amazon、Netflix、Google）公司的反托拉斯指控正在增加；优步（Uber）的IPO非常惨烈，不仅是因为它在华尔街首次亮相便创造了有史以来公司上市首日的最大亏损，还因为司机的抗议活动让这场庆祝活动大为扫兴；还有WeWork公司，为了显示自己的突出地位，大胆地宣布了470亿美元的估值，结果不久便见证了混乱的IPO，CEO也因此蒙羞。

优步、Facebook和WeWork是科技行业近年黄金时代的先驱。这个黄金时代始于21世纪初，并在全球经济危机期间加速发展，没有一个

领域未受到其影响。但推动这场“第四次工业革命”的不仅仅是成熟的技术，还包括其他重要因素：可用的低息借款、新兴市场日益壮大的中产阶级以及有利的监管环境。

现在，风向变了。各经济体进入了一个新的周期，货币政策可能会失去效力，紧张的贸易局势正在扼杀市场，监管制度也会受到严格审查。无论是普通百姓，还是政策制定者，都开始更加严苛地审视世界上的科技巨头，他们想知道：这是规模效应的成功还是失败？重压之下，这些新星是会不断上升还是陨灭？

第四次工业革命正在走向成熟。但是，最初对技术的强烈抵制不只是要将硅谷等先驱者打回原形。它的目的是催生新的领导模式、企业架构和技术解决方案，从而使公司具有更强的响应能力、更大的包容性并以目标为驱动力。

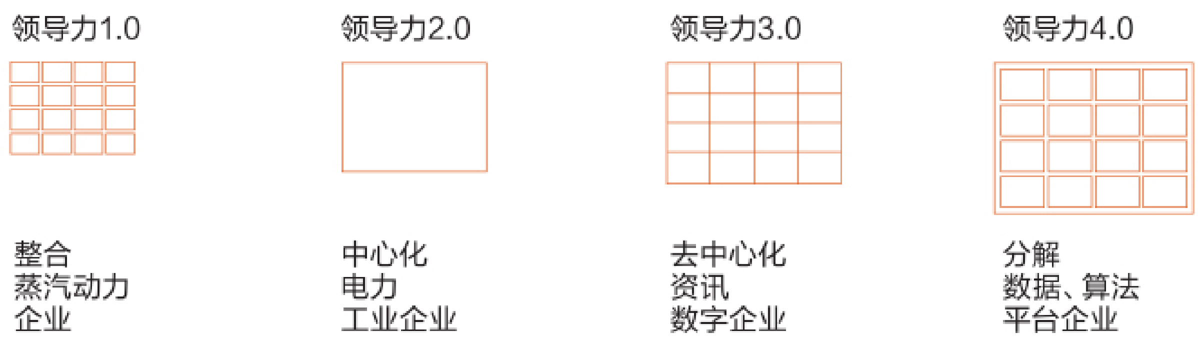
领导力：从1.0到4.0

在现代经济史的大部分时间里，生产和分配的过程都是由个人拥有并管理的小公司进行的。我们把它称作领导力1.0。随着化石燃料的兴起，情况发生了巨大的变化。制造流程越来越精密，也越来越复杂；由于交易成本下降、能源使用更加集约，那些将生产流程集中在一个工厂的行业的产量大幅上升。经理人的有形之手开始取代市场的无形之手。这就是所谓的领导力2.0。

在美国，向领导力2.0的转变在20世纪初加速发展——对于当今占据制高点的公司来说，这个时期具有重大借鉴意义。在1885年到1905年的首次大合并运动之后，几十个工业托拉斯取代了成千上万的小公司。仅仅20年之后，其中一半便已破产或远远落在后面。

其中一个原因就是电气化。工业托拉斯势力强大、财力雄厚；它们很快就在生产中用上了电；但大多数公司还拘泥于旧的生产方式。电的意义不仅仅在于替代蒸汽；它在工厂的重新设计中也发挥了作用。那些敏锐看到这种差别的企业变得更加精练、高效，它们脱离了蒸汽时代的集中式发电站，只在有需要的地方——比如传送带和高架起重机——安装小型发动机。

领导力：从1.0到4.0



但电并不是唯一的分岔路口。第一次大合并运动之后，美国的大型铁路公司、能源公司和制造业先锋在公众的印象中从现代化缩影变成了社会公敌。当时的参议员约翰·谢尔曼（John Sherman）在1890年写道："如果我们不能容忍一位代表政治权力的国王，那么我们也不该容忍管理生活必需品的生产、运输和销售的'国王'。"对托拉斯的日益不满催生了一个新的政治议程：20世纪初的进步主义。

《谢尔曼法》仍然是美国反托拉斯法的核心所在。它的诞生是一个警世恒言——当企业挥霍其社会许可，无所顾忌地进行经营时，其规模会迅速变得大到无法被倾倒。另一方面，电力助长了资本主义的神话，即：资本主义不是大公司打倒小公司，而是反应快的打倒反应

慢的——这种见解有时会被误读为“规模无关紧要”。在这场浩劫中幸存下来的托拉斯（如通用汽车）变得更大了，走出阴影的“电力原生代”也变得更大了。

如果说领导力2.0的核心是“管理革命”和多单元企业的崛起，那么领导力3.0的核心则是其全球规模。全球化之所以成为可能，不仅得益于20世纪90年代初的政治剧变，也得益于新的信息、通信和交通技术。冷战的结束不仅推动了市场的扩张，也推动了企业官僚机构在全球范围内收获规模化经济。今天的大部分出口制品都是在全球供应链中流动的半成品。

与电力一样，信息技术不仅仅是一项组件创新；它还允许企业掌控其供应链的更多部分，同时用去中心化的指挥和控制结构来弥补更高程度的复杂性：20世纪60年代，航空航天业诞生了大到吓人的矩阵组织。70年代，麦肯锡创立了著名的“7S框架”，强调协调而非僵硬的等级制度。领导力3.0的首要目的是抢占市场，然后在内部进行复制。

如果说领导力3.0的目的是让企业走向全球，那么第四次工业革命中的领导力则是帮助企业扩张到网络空间。一直以来，人们都认为这个全新的空间与国家所控制的那种空间有着根本上的区别。就在五年前，谷歌埃里克·施密特（Eric Schmidt）提出:“互联网是历史上规模最大的涉及无政府状态的实验。”

在过去的两个世纪里，更多交易从市场转移到公司。然而，领导力4.0似乎背道而驰：它把市场又带回来了。阿里巴巴前董事长及创始人马云对世界经济论坛年会的参会嘉宾说：“上一阶段的全球化是由6万家跨国公司引领的；而下一阶段则可能会由数百万中小企业引领。”

但马云眼中的市场与亚当·斯密（Adam Smith）时代的市场几乎没有共性；我们存储、处理和分析海量信息的能力使市场上充斥着数

据。而且，这些能力是由亚马逊、谷歌、Facebook或阿里巴巴这样的公司提供的，因此，主要是由企业来制定规则并获取回报。

这种变化，无论是对于企业与消费者的互动方式，还是企业本身的组织架构，都有巨大影响。随着数据驱动的平台降低了承包、资源配置以及管理传统市场之前无法完成的各种流程的成本，企业官僚机构存在的主要理由——“在公司内部进行交易比在外部进行交易更便宜”——慢慢弱化。

揭秘领导力4.0

如果说领导力过渡到3.0，主要是靠权力下放；那么过渡到领导力4.0就是分解。早期领导力模式是把业务组织到一起；而领导力4.0是通过传感器、数据和算法组织业务。此时，企业最重要的战略抉择是——什么时候成为一个平台？什么时候加入一个平台？

最终，我们来到一个对立的时代。一方面，出现了前所未有的企业巨头——以苹果和亚马逊为代表，它们成为第一批市值过万亿美元的私人企业；另一方面，还有以出租车司机等零工为缩影的小规模企业——数据和机器学习平台足以支持一个人的公司。

就像老工业托拉斯时代一样，新架构模式的成熟将创造赢家和输家。优步、Facebook和WeWork这样的公司是第四次工业革命的先锋，但是，它们是否也会被认作为领导力4.0的先锋？和20世纪初的情况类似，答案并不仅在于技术，而在于信任。

技术可以成就规模，但信任则可以实现和维持规模。亚马逊有本事卖给我们“在最私密的环境中记录我们所说的一切”的互连设备，这

并非一项技术成就，而是信任成就。企业不仅仅是契约的联结，也是建立在信任基础上的关系联结。

但调查显示，人们对企业的信任不断下降，这并不是因为经济危机，而是因为人们觉得，具有权力的人可以逍遥法外。当今《财富》世界500强榜单上的许多企业长期以来也一直是最受人们尊重的公司。但现在情况发生了变化。从谷歌的性骚扰案，到Facebook不承认其平台有可能被各种政治力量来操控舆论——这些案例都引发了民众的普遍愤慨，对企业天然的信任已经一去不复返了。

四步铸造领导力4.0

科技公司再也不能指望用免费个人数据工具这种浮士德式交易（Faustian bargain）来迷惑我们了。如果说大数据和智能算法是新的石油，那么信任就是开采石油的操作许可证。而且，获得信任比以往任何时候都更加困难了。领导力必须从默认信任转向精心设计的信任，从坐享其成收获信任转向俯身躬耕播种信任。但究竟要怎么做?

第一步：领导力4.0是通过响应能力来建立信任。生物必须适应快速变化的环境才能生存，但风险随复杂性和规模的增加而增加。正如经济学家E.F.舒马赫（E.F. Schumacher）在《小即是美》（Small is Beautiful）一书中所言:“最大的危险总是来自对局部知识的粗鲁滥用。”

就在不久前，我们又看到了一系列令人担忧的报道：一辆特斯拉汽车发生事故；谷歌停电导致人们被锁在门外，婴儿监视器也无法使用；高科技飞机安全性在下降……对通过间谍或破坏活动造成蓄意中断的担忧，加剧了人们对大规模事故的恐惧。

2014年，Facebook掌舵人马克·扎克伯格（Mark Zuckerberg）宣布，公司的口号将从标志性的“快速行动，打破传统”转变为“快速行动，稳定架构”。建立信任意味着向维护和修复投资。2016年，Facebook艰难地意识到，这个痛苦的领悟也适用于内容层面。Facebook不断扩大的内容审核团队已经超过了Twitter全体员工的规模，后者刚刚宣布了自己“还社交平台一片净土”的战略。

此外，由于企业机构既是平台，又是其他组织的一部分，这种组织混搭模式使得组织内部不可能一下子就掌握第四次工业革命的新复杂性。谷歌云停机影响了成千上万名用户，其中有的人甚至不知道自己在用谷歌服务。在平台经济中，响应能力是一项团队运动，要求所有利益相关方形成新的伙伴关系。

第二步：领导力4.0的核心在于通过包容性去增强信任。数据是新的石油，但我们所有人——也就是被动或主动生成数据的亿万人——并没有得到什么报酬。现在，一大批技术初创企业旨在通过重新思考平台所有权和数据所有权来应对这一挑战。

以色列合作叫车平台La’Zooz的目标是：通过数字合作伙伴这样的方式来运营，让司机和乘客都能分享这一商业模式的成功，从而与优步或Lyft等公司区分开来。平台合作伙伴的规模虽小，但有望让低薪工作的人获得更公平的酬劳。

另一些人则为数据所有权而努力。2016年，美国艺术家詹妮弗·林恩·莫伦（Jennifer Lyn Morone）成为头条新闻，她将自己注册为美国特拉华州的一家公司，以将她的个人数据变现。起初，这只是这位美国艺术家的一项抗议形式，后来则发展成一家名为DOME的初创公司，意思是“我自己的数据库”，旨在帮助人们收集、存储个人数据，并按

照自己的方式进行交易。DOME、CitizenMe或Datacoup这样的初创企业规模虽小，却触动了人们的神经。

当然，这些前卫的所有权结构究竟能做到多大规模还不确定，但除非第四次工业革命的先驱们变得更具包容性，否则消费者将会敬而远之、监管机构也会介入。欧洲率先制定了《通用数据保护条例》（GDPR），目的是让用户更好地控制自己的个人数据，并对在欧洲开展业务的每个组织都有约束力。

第三步：领导力4.0是通过有意识地加倍努力而增强信任。科林·迈耶（Colin Mayer）在其富有远见的宣言《繁荣》（Prosperity）中指出："人类的动机不是……追求幸福或效用，而是创造……有价值的努力。"这位牛津大学教授发现，消费者和员工往往会问一个简单的问题：为什么要扩大规模？

规模扩张伴随着巨大的风险，如果能解决的是紧迫性问题，则会带来更大的回报。那么，如果不是这样呢？如果公司不仅要自己生产产品，还必须生成对产品的需求，那该怎么办？扩大规模的理由突然变得不那么令人信服了。更有效地去做一些无用或有害的事情并不会让情况变得更好，反而会事与愿违。

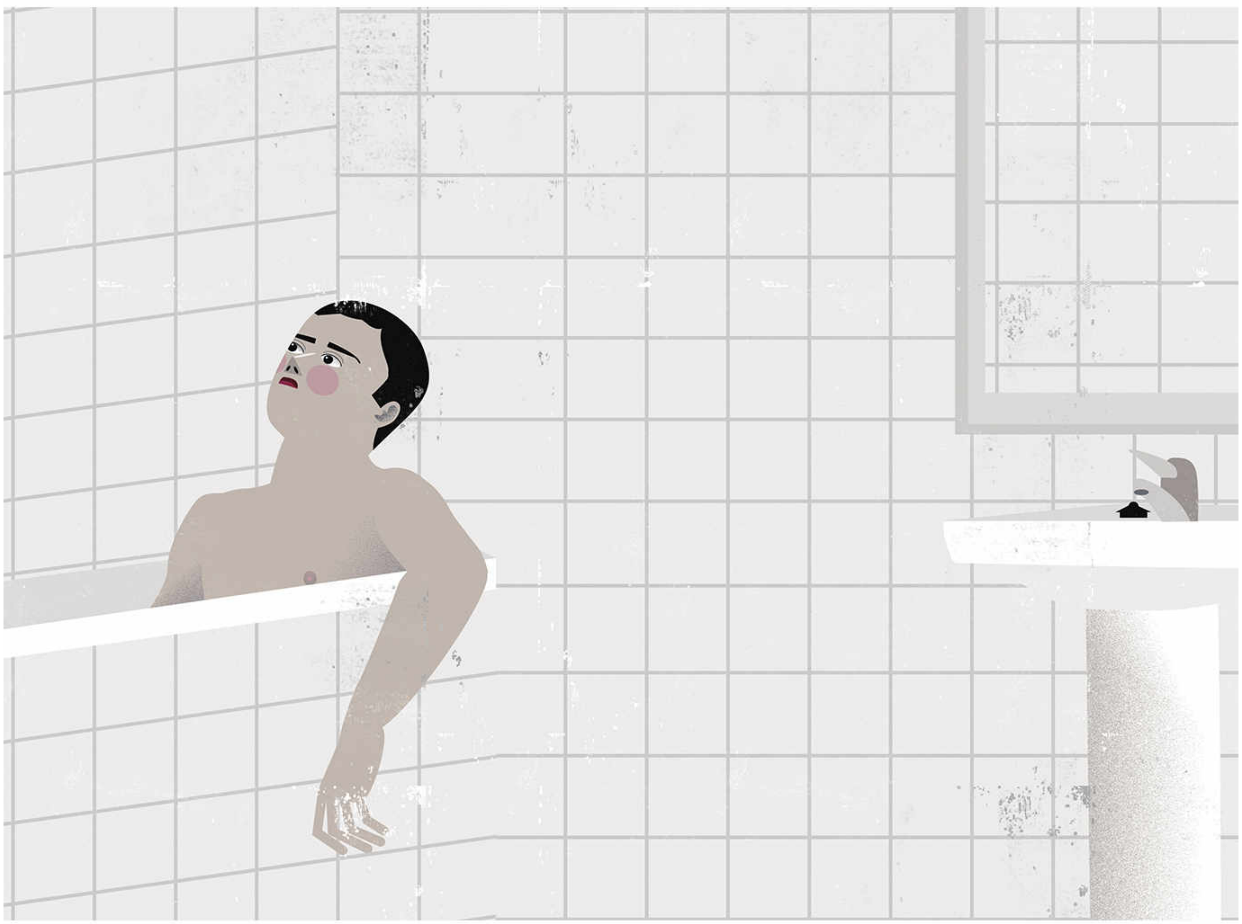
虽然硅谷最近表现不佳，但有一个例外值得注意：2019年最成功的IPO来自Beyond Meat，尽管其股价在过去几个月内经历了大幅下降。这家素食公司试图扩大人造肉的规模，改变我们消费蛋白质的方式。Beyond Meat不仅是一项伟大的事业，也是一个值得追求的目标，肯定比为了提高效率而扩大工厂化养殖更有价值。

第四步：领导力4.0意味着从默认信任转向精心设计的信任。面临气候变化、大规模灭绝、生物多样性丧失以及愈发紧张的社会局势，

精心设计的信任不再是为了扩大规模，而是更明智地选择扩大哪些事业的规模。

博克思是世界经济论坛全球议程负责人。

Experience 经验



人在职场：你好焦虑？焦虑，你好！

李欣欣 郑雪 王红月 | 文 李源 | 编辑

如果完全不焦虑，则缺乏足够的张力和唤醒水平，员工会放松警惕；过度焦虑则让人陷入情绪和认知困境，难以集中注意力于工作；适度焦虑既能激发努力的动机，又不会损耗太多情绪和认知资源，有助于人们实现最优绩效。

1939年二战开始时，英国政府为鼓舞民众士气，发布了内容为“Keep Calm and Carry On”的宣传海报。这句口号最初因海报发行量有限而鲜为人知，然而六十多年后，它却风靡世界。印有该口号的零售商品及衍生品层出不穷且广受欢迎。在这种“保持冷静”的热度背后，其实隐藏着遍及全球的焦虑情绪。焦虑是指由可能产生负面结果的刺激所引起的紧张、不安、忧虑、烦恼等不愉快的情绪状态。今天，越来越多的人在谈论“乌卡时代”，亦即动荡不安、不确定性强、复杂且模糊的社会环境。面对日新月异的技术，白热化的市场竞争，波云诡谲的国际形势，不断贩卖焦虑的媒体报道，更多的人陷入焦虑之中。而职场又是最为普遍的焦虑来源之一。

职场焦虑已经逐渐成为一个全球性问题。美国心理协会2012年的一项调查指出，40%的员工认为自己在工作中感到焦虑紧张,更值得一提的是，其中72%的员工认为焦虑情绪影响了他们的日常工作和生活。此外，联合国在2017年对其分布在全球的15417位员工调查后发现，17.9%的员工汇报自己有一般性焦虑障碍。加拿大咨议局2016年的一项报告指出，员工焦虑每年会给加拿大造成173亿加元的经济损失。放眼中国，央视财经发布的一项针对4万人的网上调查显示，约有50%的90后和80后在职场上感到很焦虑。

以上数据表明，职场焦虑波及全球，需要引起我们的高度重视。那么，我们该如何应对职场焦虑，以更好地实现健康的职业发展呢?



焦虑，有弊亦有利

个体的基因、人口统计学变量、个性以及工作经历都会影响职场焦虑水平。神经科学家发现一些基因与焦虑行为有关，比如CRHR1基因能够调节压力荷尔蒙皮质醇，如果该基因发生异常，则可能导致焦虑症。这说明有些人天生会有焦虑倾向，但这并不意味着有“焦虑基因”的人就会发展出病理性焦虑障碍或无法正常生活。性别、年龄和工作年限也会影响职场焦虑水平。通常，女性比男性的职场焦虑水平更高。

员工的核心自我评价，包括个体的自尊、自我效能感、情绪稳定性和控制点，也是职场焦虑的重要影响因素之一。此外，工作特征、条件和环境也会影响员工的职场焦虑。最后，组织变革、工作不安全感和办公室政治会带来员工对结果的不确定性，从而使人“忧从中来”。一些职场焦虑压力量表可以帮助员工了解自己的焦虑压力水平。（参见边栏：“职场焦虑症的小测试”）

和其他负面情绪一样，焦虑是人类数百万年进化的产物。作为一种保护机制，焦虑提醒我们保持警觉，对潜在的危险或威胁做出反应。一定程度的焦虑对我们的生存和发展至关重要。如果没有焦虑这个“安全阀”或“信号弹”，我们的祖先便会成为斑鬣狗和剑齿虎触手可得的美味，人类文明也就无从谈起。因此，根据进化心理学的观点，职场焦虑有其存在的必然和合理性。但是如果焦虑过度或管理不当，也会带来诸多负面后果。职场焦虑对员工的影响具体体现在以下几方面。

首先，职场焦虑会对身心健康产生负面影响。焦虑情绪往往伴随着诸多生理症状，包括掌心出汗、心跳加速、肌肉紧张，甚至呼吸困难、头晕目眩、肠胃痉挛、战栗、难以入睡等症状。短期的焦虑会带

来情绪的疲惫、动力的缺乏和身心的懈怠，而如果焦虑情绪一直重复和积累，最后甚至可能会发展成为焦虑障碍，显著降低健康水平。

其次，职场焦虑会影响工作表现。尽管人们总是关注于焦虑的负面作用，但焦虑对绩效来说是一把双刃剑。从积极的角度来说，焦虑会引起高的唤醒水平（即个体生理性激活的程度），从而让我们意识到现实和理想状态之间存在差距，并激发我们改变现状，避免受到伤害的动机。适度的职场焦虑可以激励人将更多的时间和精力投入到工作中，深思熟虑，从而防患于未然。海尔集团CEO张瑞敏用"战战兢兢，如履薄冰"来形容自己的管理之道，正印证了焦虑的积极作用。然而，焦虑也可能降低工作绩效。焦虑会干扰员工的认知和思考过程，有损工作记忆，限制信息处理能力。当人们沉浸于焦虑状态时，往往担惊受怕，无法专注于手头的任务，有时甚至无法理解工作任务的需求。此外，焦虑也会较低自我效能，让人失去完成工作的信心。而且，长期的职场焦虑会带来情绪耗竭，产生职业倦怠，让员工失去努力工作的热情和内在动机，最终降低工作绩效。总之，焦虑对工作绩效的整体影响取决于焦虑的强度。心理学研究中的Yerkes-Dodson（叶克斯-杜德逊）法则表明焦虑和绩效呈倒U型关系：员工如果完全不焦虑，则缺乏足够的张力和唤醒水平，员工因此会放松警惕；过度焦虑则让人陷入情绪和认知的困境，难以集中注意力于工作；而适度焦虑既能激发努力的动机，又不会损耗太多情绪和认知资源，有助于人们实现最优绩效。



职场焦虑症的小测试

“非常不同意”为1分；“不同意”为2分；“中立”为3分；“基本同意”为4分，“非常同意”为5分。

__ 我脑海里有关工作表现差的想法让我不知所措。
__ 我担忧我的工作绩效比不上其他人。
__ 我为无法完成工作目标感到紧张和焦虑。
__ 我担心得不到一个好的工作绩效评价。
__ 我经常担心可能无法在规定时间内完成我的工作职责。
__ 我为别人是否认可我是个好的员工而感到焦虑。
__ 我担忧没有能力很好地处理我的工作要求。
__ 即使我用尽全力，我仍然担忧我的工作绩效不够好。

将各项得分相加得出总分除以8，平均分数4分以上需要注意，如果需要可以寻求专业机构帮助。

来源：2016年《应用心理学》（Journal of Applied Psychology），2016，101(2), 279-291.

此外，焦虑会影响人的风险偏好和决策行为。研究表明，焦虑特质与风险规避行为正相关。一方面，焦虑暗示了威胁的存在，驱使人做出规避威胁的行为，这会增加人的风险规避倾向。另一方面，焦虑特质高的人不只更容易注意到环境中的威胁，而且更倾向于对模棱两可的信息做出负面解释，且更容易回忆起具有威胁性的信息，因而他们对未来的不确定事件的评价更为消极和悲观，从而在决策时表现得更为保守和风险规避。

最后，组织心理学家Maryam Kouchaki（玛丽亚姆·柯查基）与Sreedhari Desai（斯瑞达莉·德赛）的研究表明，焦虑带来的危机感会驱使人做出自私的、不道德的行为。首先，危机感会激发心理防御和自我保护机制，从而让人聚焦于自己的利益，忽视道德准则和规范。其次，危机感会让人更关注外在目标（如金钱、外表、知名度）而不是内在目标（如个人成长）。因此，在危机感的驱动下，一旦有机可乘，焦虑的人更可能表现出损人利己、弄虚作假、违背公平等不道德的行为。

管理你的职场焦虑

认识到职场焦虑的利与弊以后，我们又该如何趋利避害，正确应对和管理职场焦虑呢？中国有句成语，正身清心，意为端正自己的言行，无思无虑。基于职场焦虑的研究，我们建议职场人士做到如下的“正身清心”。

正。正视焦虑，培养正念。正如畅销书作家Cheryl Strayed（谢丽尔·史翠德）所说，“我们内心都藏着一些不那么友善的声音，我们必须找到和它们共处的方式，而不是与它们绝交。”应对焦虑也是如此：焦虑是一种非常自然也不可避免的情绪体验，我们需要学会与焦虑和平共处，而不是将其妖魔化，竭力避免它。Amber Rae（安珀·雷）的著作中提到这样一个故事：佛陀在开悟前遇到了恶魔，恶魔试图击败佛陀，但未能成功，于是恶魔开始出其不意地持续挑衅佛陀。佛陀并没有无视或驱赶恶魔，而是冷静地说：“我看见你了，恶魔。”不仅如此，佛陀把恶魔视为上宾并请他喝茶。恶魔随后自行离去了，佛陀则安然无恙。这个故事告诫我们，应该把负面情绪当朋友，而不是视而不见或者唯恐避之不及。承认焦虑的存在，观察它如何影响自己的认知和行为，并学会接纳和理解它，是正确看待焦虑的态度。这也是正念的体现。正念是有意识地去关注和觉察当下的一切，而且不加判断，不做批评。心理学研究表明，正念有助于改善情绪，减少情绪耗竭。

身。利用具身体验。研究表明不仅心理体验会引发生理体验，生理体验也可以“激活”心理体验。比如，心理学家邀请两组被试去看卡通图片，其中一组需要在看图时用嘴唇含住一支笔，而另一组需要用牙齿咬住一支笔。实验发现，后者会认为卡通图片更好笑。原因是当用牙齿咬住笔的时候，被试正好表现出微笑的表情，生理的微笑会带来心理上的积极情绪体验。而用嘴唇含住笔，嘴巴是噘起来的，更像

是生气和郁闷的表情，因而会让被试觉得图片无趣。所以下一次觉得焦虑的时候，让自己的嘴巴先微笑起来吧。保持身体健康是应对职业压力的基础，身体健康能让你以更积极的心态迎接工作中的挑战。

清。**清除职场焦虑来源，清理过度焦虑**。具体可以做到以下几点。学会管理时间和任务。高强度的工作负荷和时间压力是职场焦虑的重要来源，因此员工需要更好地管理时间和任务。在工作开始前，列好任务清单，并做好规划，合理分配时间给每个任务，是有效缓解职场焦虑的方式之一。避免完美主义。完美主义者更容易受到焦虑的侵扰。如果你苛求完美，并深受其扰，那就应该学会接受自己和别人的不完美，要知道没有任何人或任何工作是绝对完美的。如果你的吹毛求疵边际效应很低，则应该放弃。与信任的人分享自己的情绪不失为一个重要舒压途径。员工往往注重表现出职业性，而耻于谈论自己的焦虑和压力，担心同事和领导会以为自己能力不足或爱找借口。但分享本身有助于缓解压力，放松心情。

心。**尝试给焦虑贴上不同的标签**。人们体验到焦虑或其他负面情绪时，常常通过压抑或故作镇定来管理情绪。但实际上压抑情绪不仅无法让被压抑的情绪消失殆尽，还往往导致该情绪被强化。心理学家Daniel M. Wegner（丹尼尔·韦格纳）曾做过一个实验，即要求被试不要去想白熊。结果却发现，实验中被试愈加想到了白熊，并表现出了焦虑。这个实验表明，当我们越想努力摆脱某种想法，这种想法却越有可能占据我们的大脑，韦格纳把这个效应称为“讽刺性反弹”。焦虑就像是那头白熊，当你陷入焦虑，单纯地告诉自己“别焦虑，冷静点”往往并不管用，有时还适得其反。

研究表明，与其压抑感受到的焦虑，不如将焦虑重新评价为兴奋感。当人们感到焦虑时，保持冷静和淡定要比保持兴奋和激动更难，

因为冷静是一种低度唤醒的积极情绪，而兴奋与焦虑都是属于高度唤醒的情绪。从高度唤醒状态转向低度唤醒需要耗费更多认知和情感的资源，而在不同的处于高度唤醒状态的情绪中转换相对容易。焦虑意味着我们关心某一利益攸关的结果，将焦虑重新评价为兴奋，人们会真的感到兴奋，仍然有应对现状的动机，并避免焦虑的危害。

总之，职场焦虑是一种常见且正常的情绪，我们应当理性对待职场焦虑，而无须将其“妖魔化”。正如鲁米的诗歌《客栈》所写：“人的一生好比客栈，每个早晨都有新的来客。喜悦、沮丧、卑劣、某个瞬间的觉知，像是意外的访客翩然到来，欢迎并热情招待他们每一个！”下一次当你感到职场焦虑袭来的时候，别急着说“完了，我好焦虑”，尝试轻轻地说一声“焦虑，你好。谢谢你的光临”。

李欣欣是上海交通大学安泰经济与管理学院组织管理系助理教授。郑雪是中欧国际工商学院组织行为学及人力资源管理学系助理教授。王红月是中欧国际工商学院组织行为学及人力资源管理学系研究助理。

是否该彻底变革？
TIME FOR AN END RUN?

布朗温·福莱尔（Bronwyn Fryer）| 文
夏林 | 译 时青靖 | 编校

在公司陷入证券欺诈丑闻，首席财务官被迫辞职，业绩遭受重创时，是否应该选出一位变革型领导者出任CEO？

斯科蒂亚保险公司（Scotia Assurance）总部豪华大厅里，两名保安挟着CEO彼得·克鲁克尚（Peter Cruikshank）穿过玻璃门，阿琳·詹姆斯（Arlyn James）和杰夫·西蒙（Geoff Simon）在一旁冷眼看着。

这个周日清晨实在让人郁闷，不仅遭逢11月连绵的阴雨，克鲁克尚也将因涉嫌证券欺诈接受调查。

跨国保险公司斯科蒂亚保险成立已150年，极其糟糕的这一年终于临近尾声，阿琳担任集团人力资源总监已10年。公司总部位于英国曼彻斯特，主要销售人寿、养老金、一般保险以及再保险。等到斯科蒂亚内部审计师开始调查财务状况时，公司已因在美国次级房贷市场的风险敞口而遭受财务重创。他们发现之前的报告期内约有5亿英镑负债要么记录有误，要么披露不当。公司将被迫重新申报本财年以及2006、2007和2008财年的业绩。克鲁克尚和指定的继任者，也就是现任首席财务官都被迫辞职，金融服务管理局已展开调查。

“谢天谢地，到处都是记者，”杰夫说，“至少他可以安静地离开。”

阿琳瞥了一眼首席运营官，但保持沉默。她对克鲁克尚的怀疑已持续很长时间，如今看到他的背影私下感觉有些放心。她现在担心的是，其他员工甚至站在她旁边的人也可能卷入了丑闻。

“我很高兴的是，公司在所有麻烦爆发之前就设立了继任计划体系，”她说，“但令人失望的是坏事这么快就发生了。有没有人能胜任CEO还不确定。”

“是的，”杰夫表示同意，“但不管怎样，阿琳，你确实值得称赞。你处理得很好，现在获得了极大信任。”

她看着克鲁克尚弯腰坐进一辆黑色林肯城市车，一边仔细考虑了刚才的话。汽车开走后，阿琳很想知道，如何才能利用自己获得的信任影响高管团队，推动公司实现急需的变革。

急需新型领导者

阿琳坐在办公桌前，紧张地等着董事会主席大卫·米勒（David Millet）。大卫曾在成功的零售服装连锁公司里担任CEO，非常受人尊敬，也曾作为高度客观的局外人在斯科蒂亚董事会任职。如今他是公司董事会主席，为了恢复公司声誉投入了大量资金。阿琳则是斯科蒂亚道德代言人，决定推动变革的第一步便是说服大卫。她左思右想，考虑应该说什么以及怎么说。

大厅里传来脚步声。好戏上演了。

“非常感谢你能和我见面，”阿琳边说边带大卫就座、端上茶和巧克力饼干。她知道大卫时间紧张，赶忙解释说见面的目的是讨论斯科蒂亚新任CEO必要的技能和素质。她也想讨论一下丑闻对公司文化、环境和目标的影响。“大卫，”她接着说，“相信你也知道公司正处于关

键的转折点。现在不清楚不道德行为到底有多严重。但新领导的任命相当于向内外部利益相关方宣布，公司已重整待发。”

大卫点点头。“完全同意。”

阿琳放松了一点。“我理想中的新任领导是个高情商、诚实又谦逊的人，当然也有非凡的商业头脑，”她说，“这人得能一扫阴霾，确保斯科蒂亚重拾道德和健康的文化。应该是个想法清新又公正的人。”



大卫静静地听着，手指摸着下巴。“听起来不错，阿琳，但这要求很高。”他笑着说，“也许我们还应该在职位描述里加上‘必须是霍格沃茨魔法学校认证的巫师’。”

阿琳抿了抿嘴唇，继续说。“我认为应该努力找有经验的变革推动者。能客观看待公司的局外人或许最能帮到公司，”她壮着胆子说，“要带领公司大胆走向新方向，在公司文化和财务上都能长久传承。”

“当然，我们需要才华横溢的人，”他说，“但现在公司已经风雨飘摇，我不确定应不应该继续冒险，不是吗？毕竟当前的问题处理迅速，最糟糕的情况已经过去。等重新申报利润时我们会提供非常干净的财务数据。然后继续好好做业务。基本面根本没改变。我们需要一位具有丰富行业经验和数字头脑的优秀高管。”

“请允许我给你看点东西。”阿琳说，她想换种方法尝试。她打开笔记本电脑轻敲键盘，转身给大卫看屏幕。“这是公司解雇现任领导不久后，在线对员工匿名调研的结果。看看这些饼图。”

图表显示52%的员工对“斯科蒂亚品牌依然强大”的说法表示不同意或强烈反对，74%的员工将部门士气评为“低”或“非常低”。“情况越来越糟，”阿琳指着屏幕上一处标签说，“看一些评论怎么说。”

大卫向下继续看到。“我曾因身为公司一员感到自豪，”一位员工表示，“但各种丑闻上头条新闻之后，我不愿意告诉别人我在哪工作。”另一位员工写道：“我们需要真正关心公司的CEO。”还有人简单地说：“我非常不满。”

“似乎很少有人‘满意’。”阿琳轻声说。

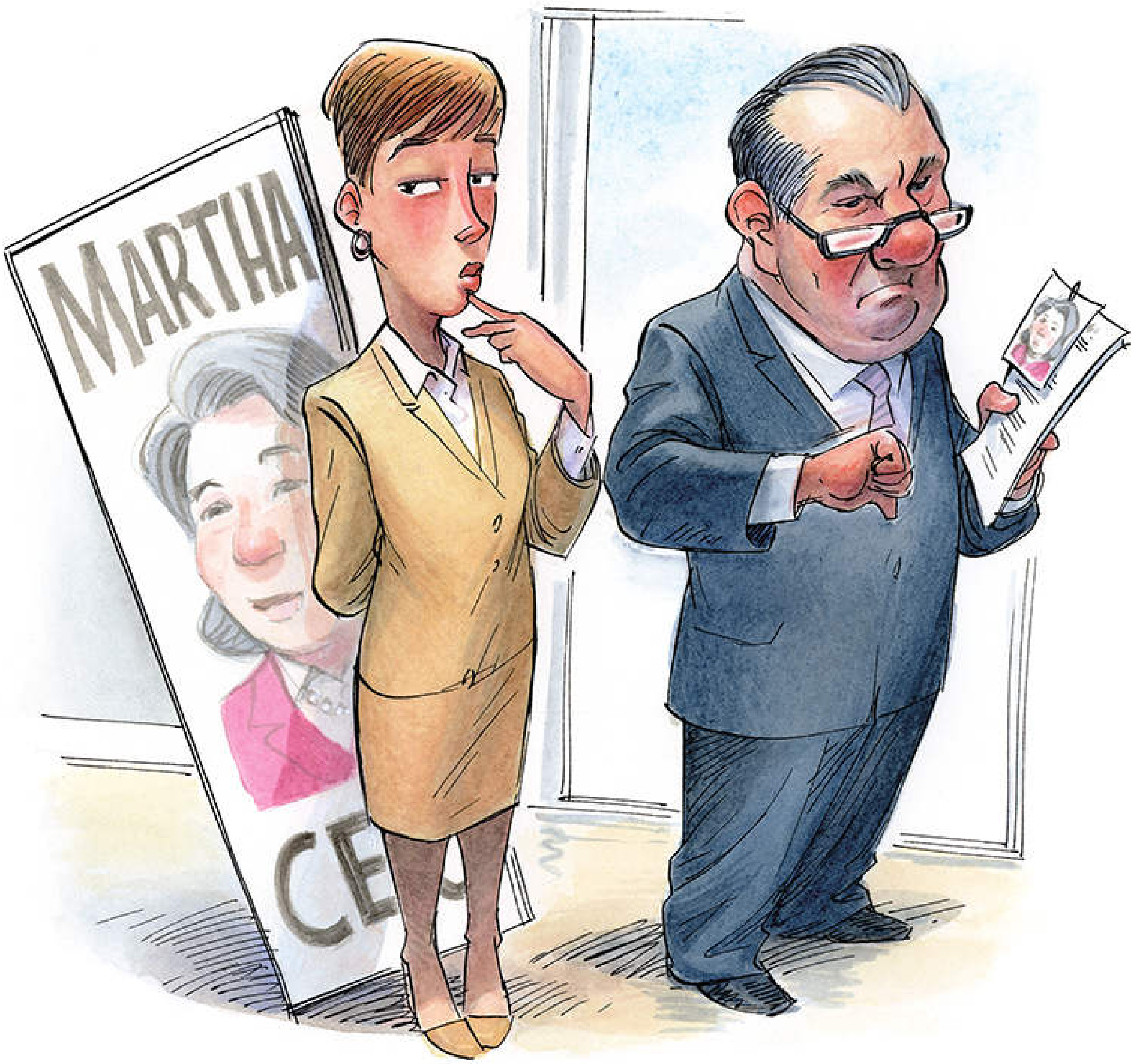
“我一点也不吃惊。”大卫边说边起身，在房间里踱了几步。“所有人都这么说。不过，给招聘委员会看一些数字还是有用的。”

大卫似乎没明白重点。“对我来说，”阿琳坚持说，“调查结果强调公司需要另一种领导者。”

大卫沉默了许久，叹了口气。“我不相信，”他说，“毫无疑问，我们需要性格坚强道德过硬的人。与此同时，我也认为需要一位确信能踏实做事的CEO。踏实的CEO能让员工和客户放心，比擅长搞颠覆的领导强。”

阿琳什么也没说，尽力摆脱失望的情绪。即便她努力掩饰，大卫还是感觉到了。“这样吧，”他让了一步，“跟我一起加入提名任命委员会，帮着确定需要的人选，我们会尽力找到最合适的人。”他停顿了一下，“但你得明白，到最后做决定的还是我和委员会。”

大卫走出办公室，阿琳开始后悔先找他的策略。毕竟两人意见不一致，她现在担心自己会被边缘化。



候选人

“大多数雇主的电话我都拒接，但我必须说，当我接到你的电话时很感兴趣。”玛莎·利（Martha Leigh）说，她穿着笔挺的海军蓝西装，显得神采奕奕。“反正我也要来这边，就找个机会跟你见一面。”

阿琳悄悄地判断了下，玛莎的举止给她留下了深刻印象。玛莎出生于英国，如今在美国一家大型人寿保险公司担任CEO，跟人握手很

亲切热情，也给人自信果决的感觉。前任老板因风流韵事突然辞职后，她执掌了公司，投资者和分析师对其表现颇为满意。她明智地收购了一家竞争对手保险公司，收入翻了一番。但玛莎解释说，几年来，一想到回国就很烦。

谈话期间，玛莎透露自己是三个孩子的母亲，对工作和生活的平衡也很有见地。她对阿琳说："维持平衡不是可有可无，是必须做到。如果你把别人当成奴隶，埋在等级森严的官僚机构里，就没法激励他们尽最大努力工作。我发现，如果你给人们自由，再安排有意思又有挑战性的工作，他们的工作效率就很高。员工高兴了，客户也会高兴。"

加一分，阿琳暗想。是时候深入调查了。

"当然，你知道我们公司前任CEO最近遇到的危机，"她开始说，"我知道你也得自己处理类似的情况。跟我说说，如果有人让你来坐这个职位，你会怎么带公司重返正轨？"

玛莎开始列举将采取的行动。"最重要的是赶紧处理之前的不良遗留。我会确保所有事，真的所有事都公开。"她坚定地表示，管理层应尽力协助进行中的调查。同时要积极跟员工沟通。要走到员工中间，跟大家交谈。向员工保证情况正在改善，但也要让他们知道管理层希望得到员工充分配合。

阿琳对玛莎的背景和管理哲学了解越深入就越相信，面前这位女性是强有力的候选人，她能带人们走出恐惧，走上积极的新道路。

谈话的收尾很乐观，之后阿琳给大卫打了电话。"我想我们有个很好的人选了，"她说，"想听听你对她的看法。"

她不是大卫中意的类型

几天后，大卫回到阿琳的办公室。他几乎面无表情。“你觉得玛莎·利怎么样？”她尽可能用中立的语气问他。

“嗯，很显然她非常聪明，”他回答说，“资历很强。看起来很擅长沟通。她的法学学位很有帮助。但我认为应该继续找别人。”

阿琳努力让自己坚强起来。

“不知怎么的，她看起来很——我也不确定。说不太准确。可能就是太突兀。缺乏优雅感。真的，比料想中更具侵略性。也许她在美国呆太久了。只是直觉。”

阿琳能感觉到脸热起来，但不想吵架。大卫的某些态度在谈论其他候选人时并没有表现出来，其他候选人都是男性，而且对斯科蒂亚应如何调整的看法也很直截了当。他们要找的是CEO，而不是礼仪学校的老师。也许他太传统了。

“你也知道，董事会已经否掉好几位候选人了。”阿琳不偏不倚地反驳道，想提醒他大家都同意其他候选人不行。其他人要么缺乏斯科蒂亚需要的行业或管理经验，要么就是履历有污点。“我认为玛莎·利是目前最强的候选人。”

大卫挥了挥手，阿琳感觉他态度有点不屑。“是的，是的，我很感谢你的意见，”他回答说，“但我没法确定这位女士真适合我们。不过，我一定会仔细考虑。”

阿琳和大卫约好之后再见面讨论。她回到办公室后，关起门忍不住吼了起来。

全神贯注

当晚，阿琳的丈夫坚持让她休息一下。尽管她一直说太累了不想出门，丈夫还是强行安排了共进晚餐，还有勃拉姆斯音乐会。阿琳的丈夫是法国教授，不太理解妻子公司的问题。他只知道过去几周阿琳深受其苦。

两人在最喜欢的中餐馆吃饭，阿琳终于发泄了不满。“我不明白大卫为什么这么……可以说很冷淡，”她告诉丈夫，“玛莎·利非常不错。她是很优秀的候选人，是斯科蒂亚需要的变革推动者。”

“我不羡慕你。”她丈夫回答说。他停了会儿。阿琳仿佛能听到他思考的声音。

“我在想，”他说，“你认识董事会所有成员。能不能私下约其中一位吃午饭聊会儿，听听别人的意见？”

后来，阿琳闭着眼睛坐在座位上，迷失在勃拉姆斯第二钢琴协奏曲第一乐章。除了自己的床，她最喜欢的地方就是曼彻斯特美丽的布里奇沃特大厅。就在音乐达到高潮时，丈夫咳嗽起来，她恼火地睁开眼睛。他抱歉地瞥了她一眼，但阿琳的思绪已经被打断。

阿琳没办法把注意力重新集中在音乐上，她开始纠结怎么向董事会里的朋友解释自己的观点，还有如何征求诚实的建议。

她知道此举并非没有风险。如果那人不想插手呢？她知道自己在董事会里很得信任，但如果她做得太过分了呢？即使她赢了，斯科蒂亚也雇用了玛莎·利，阿琳能确定董事会和新任CEO真能接受变革的议程吗？她不停地想象着大卫边摇头边傲慢地说：“阿琳，我听到你的话了，但公司并不需要彻底变革。”

突然之间音乐结束了，观众都站起来鼓掌。陷入了沉思的阿琳完全错过了终曲。

布朗温·福莱尔是《哈佛商业评论》网站特约编辑。

《哈佛商业评论》改编的案例研究，展示现实中公司领导者面临的困境，并提供专家意见。

阿琳的改革议程能走多远？专家意见一



瓦妮莎·罗宾逊（Vanessa Robinson）
是英国特许人事与发展协会（CIPD）人力资源业务开发主管。

首先，阿琳颖手机更多证据强调变革的必要性。

毫无疑问，人力资源主管公司高层团队合作时可以扮演变革推动的重要角色。阿琳·詹姆斯清楚看到了变革的必要性，正常情况下，她可以为CEO的任命提出很多意见。但斯科蒂亚的情况远非正常，阿琳也并没有像理想中一样树立良好的形象。

作为人力资源高层专业人士，她的职责是担任“首席诚信官”。对克鲁克尚的怀疑方面，她本应感觉有能力也准备好跟高级执行官和非执行管理层展开艰难而坦诚的谈话。不幸的是，她一直保持沉默。

她没有成为招聘团队里地位平等的成员，进一步限制了她影响该决策的能力。董事会主席大卫·米勒明确表示，虽然会考虑她的建议，但她不是关键决策者。

她第一次找大卫，就有点把自己逼进了死角。要想摆脱窘境，阿琳要仔细考虑如何向高管团队陈述观点。第一步应该收集更多证据强调改革的必要性。硬数据能支持她的观点。她应该从商业角度解释维持现状的不利因素。员工调查反馈记录了斯科蒂亚内部存在的强烈不满情绪，提供了极好的起点，但还需要更多弹药。她应该收集外部研究，展示员工士气与生产力之间的关系（例如，盖洛普咨询公司的马库斯·白金汉和柯特·科夫曼的研究可能有所帮助）。掌握了这些信息，她阐述起来就能更有力。

对斯科蒂亚品牌的负面看法和公司未来前景之间，阿琳也应该建立牢固的联系。她应该在当前的市场条件和竞争对手战略的背景下分析斯科蒂亚的不利处境。然后她可以宣称，鉴于公司声誉受到损害，斯科蒂亚需要特别创新才能重获竞争力，要实现就需要一位做好准备开拓新领域的CEO。

大卫调整她的说法，说下一任CEO需要“霍格沃茨认证巫师”时，其实没说错。阿琳从未跟他就CEO应具备哪些素质达成完全一致的意见。她应该研究任命委员会对拒绝候选人的反馈，并将相关候选人的特点与“理想”的职位描述对应起来。然后她可以根据实证描述最适合的潜在候选人。

有了证据和清晰一致的信息，阿琳就能自信地面对董事会成员。她应该计划和所有成员谈话，而不是只跟朋友谈。一对一见面是个好主意（从日程安排来看也比较实际）。这样一来她能更好地掌握动态，更清楚地了解每个人的性格和风格。

到最后，阿琳还是可能没法推动玛莎·利当选。但如果能遵循相关建议，她可以保持自己的专业性和个人信誉，也极有可能确保帮斯科蒂亚找到一位强有力的CEO。

专家意见二



理查德·赫尔蒙-泰勒（Richard Hermon-Taylor）
Gracewood LLC管理咨询公司总部位于马萨诸塞州剑桥，专门从事企业和营销战略。他已在上市公司和私人公司董事会任职35年，包括在哈雷·戴维森（Harley-Davidson）担任董事16年。

罗马陷入大火之际，争论不同CEO候选人相对优势毫无意义。

斯科蒂亚保险公司应该承担很多责任，而且要从克鲁克尚和首席财务官开始。鉴于董事会监管疏忽、治理结构不当以及高管行为不当，很明显问题的根源很深。事实上，相关问题远远超出了阿琳的解决能力。斯科蒂亚的公司治理在哪？或许更重要的是，到底谁负责？

罗马陷入大火之际，争论不同CEO候选人的相对优势毫无意义。公司正面临崩溃危险，寻找CEO可能需要数周或数月。虽说克鲁克尚和首席财务官已被开除，大卫也不是完全没有责任。作为董事长，他在公司深陷三重危机时期未能领导董事会。领导力真空；员工流失，我们还能假定投资者和客户信心受损；公司还受到金融服务管理局调查，可能导致针对个别董事渎职的法律诉讼，还有可能更糟。此外，大卫似乎正把阿琳当成渠道，以首先打听到CEO候选人。通过筛选出玛莎·利之类有前途的人，他实际上剥夺了其他董事会成员参与找人的机会。

如果大卫认真履职，就应该召开董事会紧急会议，至少要做以下几件事：成立特别委员会处理危机；为董事会保留独立的法务会计师和独立律师；立即宣布任命临时CEO接替克鲁克尚；制定内部和外部沟通计划，让员工、投资者和客户放心。

阿琳在斯科蒂亚需要彻底变革方面很可能比大卫看得更准确，毫无疑问，玛莎·利将是领导变革的好候选人。但正如大卫指出的，他和任命委员会负责挑选新任CEO，而不是人力资源总监负责。更重要的是，这不是现在立刻需要打的仗。为了生存，董事会应该设法采取相关关键步骤。虽然这些可能不是阿琳的工作职责，但由于她很关心公司也很忠诚，可能采取更积极的行动。

她真正的问题是：怎么做？大卫似乎相信斯科蒂亚可以保持低调渡过当前的困境，单靠阿琳的建议推动明显存在性别偏见的董事会采取行动可能分量不够。所以大卫方面，她应该关注有没有必要设立临时CEO稳定公司内部局势。她应努力说服斯科蒂亚的总法律顾问（他的身份很可能是董事会秘书，因此有机会进入董事会并获得信任）支持自己，还应向董事会提出其他危机管理建议。临时CEO上任后，应该继续寻找正式接任者。

与此同时，阿琳可能也应该更新下简历去别处找找机会了。斯科蒂亚保险的问题很深，短期内不太可能解决。即使公司真能挺过危机，阿琳去其他地方任职发展可能会更好。

专家意见三



查鲁·拉希贾（Charu G. Raheja）
是位于北卡罗来纳州温斯顿-塞勒姆的威克森林大学商学院金融学助理教授。

如果阿琳导致出现董事会成员相互怀疑的局面，对任何人都没好处。

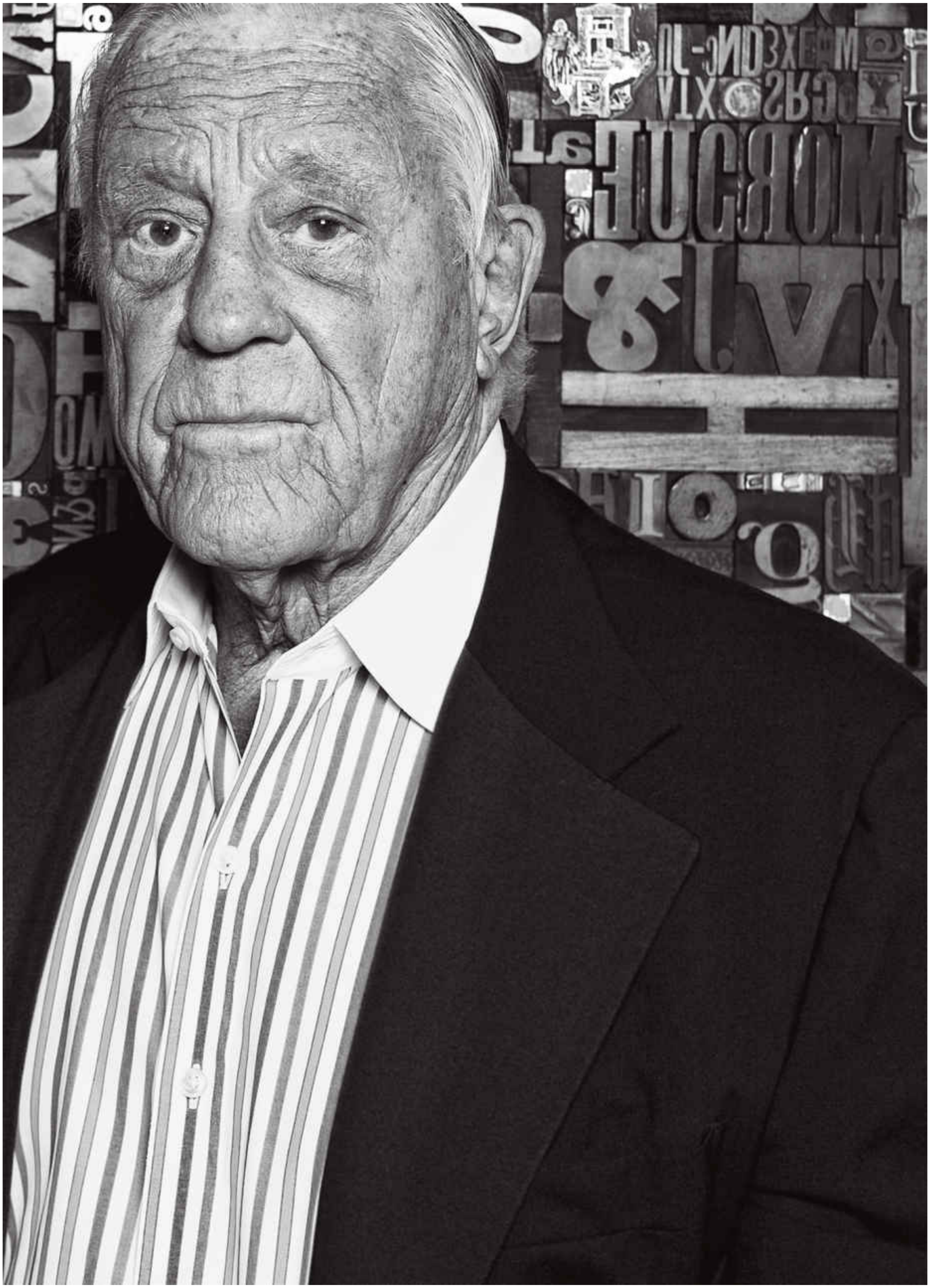
虽然阿琳很想帮助玛莎·莉入选，但面临很大的困难。如果董事会中有女性董事，情况可能会有所不同，不幸的是很少公司里有女性董事。以美国为例，研究公司Catalyst的数据显示，2007年《财富》500强董事会里女性仅占14.8%。英国的情况显然更糟：2008年克兰菲尔德女性年度报告显示，英国富时100指数（FTSE 100）149名新任命董事中，只有16名（11%）是女性。大卫对玛莎的冷淡，以及阿琳声称董事会主席是“传统主义者”，都暗示了大卫似乎在维护某种性别偏见。这样的环境下，玛莎即使被选中也很难成为高效的CEO。既然阿琳已经征求了大卫的意见，实际上打消了董事会选择玛莎的机会。

事实上，阿琳要想进一步影响董事会成员的话举步维艰。除非其他董事已经非常不满，否则不太可能对董事会主席采取行动。此外，如果阿琳找董事会成员开小会或出现相互怀疑的局面，对任何人都没好处。作为公司监督者和高管层顾问，董事必须相互尊重，尊重主

席，最终也要尊重新任CEO。如果信任关系受损，就会产生严重的问题。例如，不久前惠普董事会充满了不信任和非法行为，就遭到了指控。斯科蒂亚若出现类似情况，将进一步陷入尴尬，也影响继续发展。出于种种原因，阿琳应该保持中立，不跟其他董事讨论支持哪位候选人。

前景可能比较黯淡，阿琳还是能在职责范围内影响董事会和大卫。首先，她应建议改革候选人的审查和甄选程序。鉴于几位潜在的候选人面试未果，阿琳应该坚持要求任命委员会为CEO候选人制定具体的资格清单，还应建议起草清单时征求其他利益相关者的意见，以便董事会确定最适合公司的人选。让员工参与将大大提升士气。此外，阿琳应建议潜在候选人与提名委员会见面，确保成员有机会考虑每个候选人。

同样重要的是，她应该鼓励斯科蒂亚聘请外部猎头公司。此举可确保不带偏见地考虑内部和外部候选人。聘请外部公司也显示出董事会在努力寻找适合CEO的人选。猎头公司很可能会把玛莎·利列为首选候选人，而且肯定会推荐董事会考虑。但阿琳之前已涉足太多，此时应保持距离。



LIFE’S WORK

“水门事件”报道人本·布拉德利(Ben Bradlee)：稿件就是你的产品

艾莉森·比尔德（Alison Beard）| 访 永年 | 译 时青靖 | 编校

在马萨诸塞州的《比佛利晚报》(Beverly Evening Times)担任暑期送稿生时，15岁的**本·布拉德利**写出了他发表在报纸上的第一篇文章。后来，他一步步成为全世界最著名的报纸编辑之一，在“水门事件”期间掌舵《华盛顿邮报》，并带领团队进入1990年代。在他任职期间，该报新闻团队的规模扩大了一倍，达到600人，发行量从大约45万份增加到80万份，报社的记者共获得了23个普利策奖。

HBR：你为什么让伍德沃德(Woodward)和伯恩斯坦(Bernstein)这两个没有经验的年轻记者来跟踪报道水门事件？

布拉德利：他们是合适的人选。在整个系列的报道中，除了一个小小的事实错误外，没有人愤而起身，说“这是在撒谎，撒谎，撒谎”。这一点是很了不起的。我们日复一日地复审他们的报道，然后越来越有信心。也许有些资深的记者想知道，为什么这对“鲍勃西双胞胎”会有负责报道这件事的机会，而他们却没有。但是我告诉他们不要吵。我说：“这是他们的报道。他们犯错了才会改变人选。”

团队合作情况如何呢？

你不可能只安排两个人和一个编辑来长时间撰写数百篇报道，然后将所有功劳归到他们头上。那不是报纸的运作方式。正因如此，报社也因为伍德沃德和伯恩斯坦所做的工作而获得了普利策奖。这似乎是正确的做法。

是什么让凯瑟琳·格雷厄姆(Katharine Graham)成为了一名出色的出版人?

她喜欢编辑部。她每天要下到编辑部好几次。每天晚上回家之前，她都会来询问："有什么新闻吗，有什么情况吗？"对于记者来说，这是很美妙的感觉——他们能在编辑部里看到大老板。我感觉我们每隔20秒钟就会有一些分歧出现。我们俩都重视让报纸刊登着正确的内容出版，而不是等待《纽约时报》来纠正，这也是当时其他报社都在做的事情。

你的管理风格是什么?

报社的所有人都知道，我对于找出真相并将其发表在报纸上有着极大的兴趣。他们知道什么会让我心痒难耐，什么会让我欢乐开怀，什么会让我兴奋不已。我身边的人都有着和我一样的激情。我认识所有擅长报道国家大事的记者，我会想出一个好主意，也许比城里其他任何人的主意都要好，然后年轻人会去落实。我们之所以得到他们，是因为凯瑟琳给了我们资金。

在你的领导下，《华盛顿邮报》实现了指数式增长。这是你计划中的吗?

当然不是。在那些日子里，一旦报纸赚钱了，凯瑟琳就会说："你想做这个吗？给你钱。"有时我们一年会增加20至30名记者。我们知道

报纸的外国分社应该是什么样子。经过冷静的再三思考，我发现我们可能扩张得太远、太快。我一度曾认为，质量会紧随数量而来。但这需要接受真正的检查。如果报社一个房间里有50个伍德沃德和伯恩斯坦这样的人，那我不会喜欢在里面工作，因为那太复杂了。

当珍妮特·库克(Janet Cooke)赢得普利策奖的那篇报道被证明是假新闻之时，你得到了什么教训?

我没有想到过有人会对我说谎、有人会编造整个故事。直到为时已晚，我才发现了这个问题。但我们都同意，只有一种方法可以处理它，那就是承认它的存在，并将之公开。

你从一线报道转向后台编辑的原因是?

如果你是记者，你负责写稿子；但如果你是编辑，那么稿件就是你的产品。你需要为报纸的内容负责，会遇到一些麻烦，因为在华盛顿，有许多人的工作就是不要让事情登上报纸。我从不想在管理上越过这个界限。我从没在哪个董事会任职，从来没有过。

纸媒正在走向消亡吗?

当我开始进入这个行业的时候，我想在美国大概有2000家日报，这太荒谬了。有些报纸完全没有存在意义。但是，这个国家有一些报纸是全世界最好的。记者们正在努力工作，而且确实在寻找真相。我可以向你保证，许多发布电视新闻和互联网新闻的人都是从报纸上获得信息的。我不知道你是哪一代人，但有时候，我如果不拿着报纸就无法阅读。

你如何看待华盛顿邮报公司出售《新闻周刊》的决定？新闻机构能被上市公司拥有吗？

有一些顶级的报纸归属于那些不必迎合特殊利益集团的家族，这并不是什么秘密。但华盛顿邮报公司是一个很好的所有者，我能理解它卖掉《新闻周刊》的原因——这本杂志亏本了。让我们看看现在会怎么样吧。它会扭亏吗？没有人知道。

艾莉森·比尔德是《哈佛商业评论》的高级编辑。

FEATURES

ORGANIZATIONAL CULTURE

The New Analytics of Culture

Matthew Corritore, Amir Goldberg, and Sameer B. Srivastava | page 094



Culture is easy to sense but hard to measure. The workhorses of culture research—employee surveys and questionnaires—are often unreliable.

Studying the language that employees use in electronic communication has opened a new window into organizational culture. New research analyzing email, Slack messages, and Glassdoor postings are challenging prevailing wisdom about culture.

Some of the findings:

Cultural fit is important, but what predicts success most is the rate at which employees adapt as organizational culture changes over time.

Cognitive diversity helps teams during ideation but hinders execution.

The best cultures encourage diversity to drive innovation but are anchored by shared core beliefs.

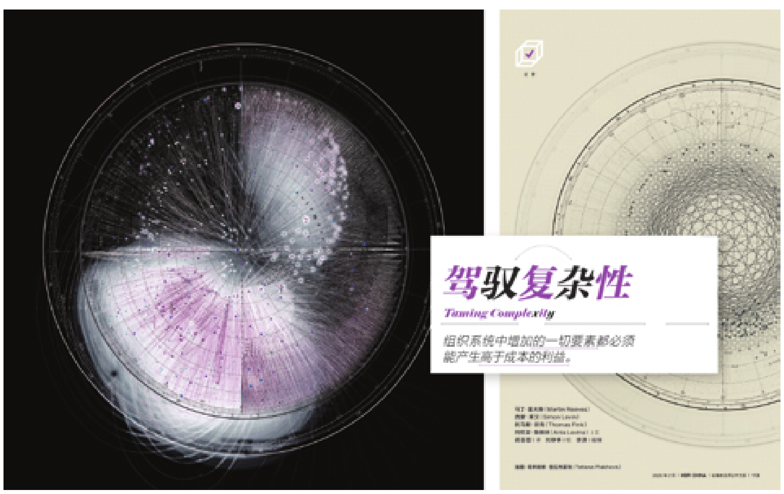
HBR Reprint R2001E

FEATURES

OPERATIONS

Taming Complexity

Martin Reeves et al. | page 112



It can be cognitively demanding to understand how a system or organization made up of many very different interconnected elements actually works. But the fact that such systems or organizations are difficult to understand doesn’t make them inherently bad. In addition to its more

obvious costs, complexity confers critical benefits, especially in dynamic and uncertain environments. The authors draw on their experience and perspectives in business, biology, and physics to offer some reflections on the nature, benefits, and costs of complexity and provide some guidance on managing it. Their recommendations: In growing your organization, make sure that it remains modular in structure and that all components and connections conform to a small number of simple operating principles. Embed a bias for change, avoid imposing too many controls on your people, and let the market judge which changes work. Finally, always optimize your organization globally and keep fixing, repairing, and pruning.

HBR Reprint R2001J

FEATURES

LEADERSHIP

The Elements of Good Judgment

Sir Andrew Likierman | page 122



Judgment—the ability to combine personal qualities with relevant knowledge and experience to form opinions and make decisions—is "the core of exemplary leadership," according to Noel Tichy and Warren Bennis (the authors of Judgment: How Winning Leaders Make Great Calls). It is what enables a sound choice in the absence of clear-cut, relevant data or an obvious path. Likierman believes that a more precise understanding of what exactly gives someone good judgment may make it possible for people to learn and improve on it. He approached CEOs at a range of companies, from some of the world's largest right down to start-ups, along with leaders in the professions: senior partners at law and accountancy firms, generals, doctors, scientists, priests, and diplomats. He asked them to share their observations of their own and other people's exercise of judgment so that he could identify the skills and behaviors that collectively create the conditions for fresh insights and enable decision makers to discern patterns that others miss. As a result, he has identified six key elements that collectively constitute good judgment: learning, trust, experience, detachment, options, and delivery. He describes these elements and offers suggestions for improvement in each one.

HBR Reprint R2001H

哈佛商业评论 2020年2月版

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管：中国证券市场研究设计中心

主办：中国证券市场研究设计中心

联合出品人 Co-Publisers

刘霄 Liu Xiao 何刚 He Gang

执行出品人 Executive Publiser

齐馨 Qi Xin

主编 Editor

何刚 He Gang

副主编 Executive Editors

齐馨 Qi Xin 钮键军 Niu Jianjun

助理主编 Assistant Editor

李全伟 Li Quanwei

编辑总监 Editorial Director
李源 Li Yuan

高级编辑 Senior Editors
时青靖 Shi Qingjing 腾跃 Teng Yue
高级编译 Senior Articles Editors
刘铮筝 Liu Zhengzheng 刘筱薇 Liu Xiaowei
高级撰稿 Senior Writer
廖琦菁 Liao Qijing
撰稿 Writer
齐菁 Qi Jing
编译 Articles Editor
王晨 Wang Chen

新媒体中心总经理 General Manager of New Media Center
麻震敏 Ma Zhenmin
新媒体中心总监 Director of New Media Center
金洛佳 Jin Luojia
高级新媒体编辑 Senior Digital Editors
齐心 Qi Xin 林菘 Lin Song
新媒体编辑 Digital Editors
周强 Zhou Qiang 张梓豪 Zhang Zihao

高级创意编辑 Senior Creative Designer
崔晓晋 Cui Xiaojin
特约设计师 Freelance Designer
瞿中华 Qu Zhonghua
流程编辑 Flow Editor
苏然 Su Ran

人事行政总监 HR Administration Director
郝晶 Hao Jing

总经理 General Manager
刘霄 Liu Xiao
执行副总经理兼商业合作总监 Executive Vp & Director of Business Cooperation
李一品 Yolanda Li
执行副总经理兼品牌总监 Executive VP & Branding Director
赵阁宁 Zhao Gening
执行副总经理兼整合营销总监 Executive Vp & Integrated Marketing Director
崔毅 Cui Yi
发行总监 Distribution Director
高云竹 Gao Yunzhu
华东区市场部总经理 General Marketing Manager in East China
杨志清 Yang Zhiqing
副总监 Deputy Director
陈萌萌 Chen Mengmeng
华东区商业合作部副总监 Deputy director of business cooperation department of east China
刘浩宁 Liu Haoning
市场总监 Marketing Director
王欢 Wang Huan
副总监 Deputy Directors
叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun
商业合作策划经理 Business Cooperative Planning Manager
汪自凡 Michelle Wang
高级品牌经理 Senior Branding Managers
杨逸雯 Yang Yiwen 崔哲 Cui Zhe

新媒体产品总监 Managing Product Director
于慧媛 Yu Huiyuan 魏永 Wei Yong
开发工程师 Development Engineers

程磊 Cheng Lei 付常乐 Fu Changle 沙金鑫 Sha Jinxin
产品经理 Product Manager
初飞 Chu Fei
设计师 Designers
程爽 Cheng Shuang

财讯传媒集团出品
PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明：
本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review, HBR*）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。
Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387
客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号
ISSN1671-4725
CN11-4568/F

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657511
发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
商业合作部联系电话：00-86-10-85657157
电子信箱：hbrchinese@caijing.com.cn

版权信息

女性、权力及影响力（《哈佛商业评论》2020年第2期）

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2020

非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFD-N00020171-20200212

制作：贺立川

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司

浙江 杭州 体育场路347号

互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号

电子邮箱：cb@bookdna.cn

网　　址：www.bookdna.cn

BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。

如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2020

No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.

cb@bookdna.cn

www.bookdna.cn

The End

BookDNA
浙江出版联合集团旗下电子书出版机构
http://www.bookdna.cn

新浪微博：@BookDNA本唐在线出版
微信公众号：本唐在线出版

如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步
To be an author, just one click.

BookDNA.cn

Harvard Business Review
哈佛商业评论

073. 专题
追忆克里斯坦森

118. 创业
硅谷之外：初创公司如何另辟蹊径？

144. 自管理
如何公正又得体地裁员？

财经
CAIJING MAGAZINE

HBR独家中文授权
2020年3月出版

构建实验文化

不只需要好工具，
你还要彻底
改变态度。

P.054



9 771671 472069 3
人民币50元 港币80元

哈佛商业评论

2020年第3期：构建实验文化

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review
哈佛商业评论

073. 专题
追忆克里斯坦森

118. 创业
硅谷之外：初创公司如何另辟蹊径？

144. 自管理
如何公正又得体地裁员？

财经 CAIJING MAGAZINE

HBR独家中文授权
2020年3月出版

构建实验文化

不只需要好工具，
你还要彻底
改变态度。

P.054



9 771671 472069 03
人民币50元 港币80元

Harvard Business Review
哈佛商业评论

2020年第2期

致读者

冬天再长，春天也在回来

主创者

hbrchina.org

拆除“销售机器”

博　客

招聘时如何正确抉择？

构建客户社区文化

内部晋升失败，怎么办？

众　说

明星销售员欺诈，要不要给他悔过的机会？

分类思维的危害

抢鲜读

创建真正的可持续网络

前　沿

理论　适得其反的募捐行为

理念回归实践　“人们想知道自己的钱去了哪”

董事会　为何女性董事很重要

决策　坚持立场还是妥协？

创新　个人发明者不再只是传说

营销　内容决定客户参与度

战略转型　过去十年最成功的企业转型

零售　临时工重要吗

偏见　讲话透露出的阶层信号

协作　绩效排名会扼杀合作

新兴经济　移动服务障碍

奇思辩　下属批评让管理层更具创造力

实战复盘

Tilray公司CEO：如何成为争议行业先驱

专　栏

美企持有过多现金

全球领导者的大问题战略

什么成就了“最适合工作的企业”？

聚光灯

高效创新

构建实验文化

避开对照测试的几个雷区

“这些技术的力量只会不断增强”

专题——追忆颠覆性创新之父

克莱顿·克里斯坦森:温文尔雅的创新巨人

克莱顿·克里斯坦森著作纲要

直面颠覆性变革挑战

特　写

让定价政策保护你的品牌

成为更好的企业公民

管理者为何厌恶风险？

硅谷之外：初创公司如何另辟蹊径？

信息深化锻造竞争优势

洞　见

新冠肺炎疫情下企业CSR新模式

特别报道·抗击疫情

面对新冠疫情 企业如何免疫？

经　验

自管理　如何公正又得体地裁员？

案例研究　追逐梦想 还是回归现实？

——专家意见一

——专家意见二

杂谈

拯救资本主义的最后机会

跨界人生

公关人李曦：职场不轻松但它有意思

[英文摘要]

[版权页]

冬天再长，
春天也在回来



当我们准备2020年3月刊的稿件时，正值全国战“疫”进入攻坚阶段，与许多企业一样，本期杂志的印刷、配送环节势必不如以往顺利，但我们还是决定正常出刊，希望尽力让那些深爱本刊的读者能如常收到杂志，收到我们惦念读者，不负期待的心意。

不知道本期杂志到您手上时，疫情是否已经好转，您和您的家人是否安好?在此，《哈佛商业评论》中文版全体同事对在这次疫情中离去的人们致以最深切的哀悼，对奋战在一线的医护工作者、媒体同行致以最崇高的敬意。

在举国战“疫”的同时，从大洋彼岸也传来不幸的消息:2020年1月23日，哈佛商学院教授，“颠覆性创新”理论创始人克莱顿·克里斯坦森(Clayton Christensen)在美国马塞诸塞州因癌症并发症离世，享年67岁。多年来，克里斯坦森都是《哈佛商业评论》最高产的作家之一，无数管理者受到“颠覆性创新” 理论的影响，全球最有影响力的企业都将之奉为创新圭臬。在本期杂志中，我们特别推出了纪念专题，与读者一起追思这位当代管理大师，重温他的经典理论和思想。

本期聚光灯栏目是一组关于构建实验文化的文章。在日趋数字化的今日世界，随机可控的对照实验是一种创造或提升在线体验的重要方式。众多企业都发起在线测试以期获得用户的真实反馈，却无功而返。但障碍并不在于工具，而在于企业没有创建相应的文化。作者就如何改进给出了具体的建议，包括:营造培养好奇心的环境，将数据置于意见之上，让每个人都可以开展测试，所有实验都以符合道德伦理的方式进行，管理者要拥抱新的领导模式。

测试有着不确定性，也会付出不菲的代价，让它们有所回报最好的办法就是: 让所有信息向所有人透明，让人们能自由安全地表达意见，团队领导人以身作则，创建有效的系统、资源和组织结构。

2020年的开始如此沉重，有巨星陨落，有苍生罹难......但无论这个冬天多么漫长都终将过去，我们期待春天早日来临。

《哈佛商业评论》中文版编辑部 hbrchina.org

主创者 Contributors



20世纪90年代初，**斯特凡·索凯（Stefan Thomke）**是麻省理工学院的博士生，也是一名电气工程师。在这两个职位上，他都专注于研究芯片设计的测试和实验管理。“实验应影响到公司的每个人和每件事，而不仅限于研发和运营部门。”现为哈佛商学院教授的索凯说，“大规模在线实验的能力正在改变企业的竞争方式。”他发表在本期的文章节选自他的新书《实验的作用》（Experimentation Works），探讨了如何创造让实验成为生活方式的文化。



在攻读工商管理和市场营销高级学位之前，**阿耶莱特·以色瑞利（Ayelet Israeli）**是以色列情报部队的中尉。她在部队里学到的分析技能，之后用在了她对线上和全渠道零售的研究中。在本期文章中，现为哈佛商学院助理教授的阿耶莱特和合著者小尤金·泽莱克（Eugene Zelek Jr.）阐述了品牌如何利用定价政策来减少未经授权的折扣。她说：“中间商违反品牌规定的频率之高令我惊讶，我希望找到制止他们的办法。”



卢英德（Indra Nooyi）1998年担任百事公司（PepsiCo）企业战略高级副总裁时，CEO罗杰·恩里科（Roger Enrico）对她说，他希望把公司打造成21世纪的标志性企业。卢英德问这是什么意思，他回答说：“我不知道，你自己想明白吧。”创建标志性公司的目标一直在卢英德心中——2006年10月，她成为百事CEO，开始着手实现这一目标。在本期文章中。她与合著者维贾伊·戈文达拉扬（Vijay Govindarajan）阐述了百事公司如何通过战略设计和执行，建设更可持续的未来，并以身作则，打造以目标为导向的现代公司。

丹·洛瓦洛（Dan Lovallo）在康奈尔大学学习微观经济学时，想不通为何人类是理性主体。沿着这一研究线索，他首先找到了经济学家理查德」塞勒（Richard



Thaler），最终找到了心理学家兼经济学家丹尼尔」卡内曼（Daniel Kahneman），随后成为卡尼曼的博士生。洛瓦洛现在是悉尼大学教授和麦肯锡高级顾问，他与卡尼曼合作撰写了大量行为经济学的学术和管理文章。他们在本期杂志发表的文章是最新一篇，合著者是蒂姆」科勒（Tim Koller）和罗伯特」乌兰纳（Robert Uhlaner）。



拆除“销售机器”

随着技术的不断突破，客户的学习能力和掌握信息能力越来越强，过去习惯于一板一眼规范行事的“销售机器”失灵了。销售领导者应该放弃他们对流程的苛求，允许销售人员依照自己的洞察力和判断展开行动；组织同时需要改善销售氛围，建立正确的激励措施和奖金制度。

CEB董事总经理、执行董事和研究总监
布伦特·亚当森、马修·狄克逊和尼古拉斯·托曼 |文

如何销售新产品

托马斯·斯蒂恩伯格、迈克尔·阿亨 | 文

激励销售员不能只靠钱

丹尼尔·麦金 | 文

销售人才离职可预测

萨朗·桑德、V·库马尔、阿什利·戈莱茨尼、托德·莫莱尔 | 文

《哈佛商业评论》中文网精彩内容推荐

患者因何不信任AI?

者认为他们的医疗需求是独一无二的，不能通过算法得到充分解决。为了实现医学人工智能允诺的诸多好处和成本节约，医疗提供机构必须找到克服这些疑虑的办法。

无聊可能有好处

有充分数据证明工作无聊的负面影响：例如，无聊会导致员工犯错、违反规则或在上班时间上网闲逛。一项新研究发现了一个好处：无聊可以让员工在接下来的任务中更有创造力。

流媒体定价错在哪?

如今，有如此多的流媒体服务可供使用，只提供一价通看的方案是一个错误。这样做会限制一家服务商的客户群，使其在竞争对手裁制更佳的定价前不堪一击。

随时关注

读者反馈、纠错、互动交流，请联系：010-85657511、hbrchina@hbrchina.org，或通过 @哈佛商业评论 微博账号或微信账号反馈。

扫描二维码
关注官方微博账号

扫描二维码
关注官方微信账号

扫描以下二维码，
下载《哈佛商业评论》
中文版APP

博客 @HBR

招聘时
如何正确抉择？

阿塔·塔尔基（Atta Tarki）
蒂诺·萨南达希（Tino Sanandaji）| 文
时青靖 | 编辑



每年，仅在美国就有大约18.5万工商管理硕士(MBA)学生毕业。这些学生中很大一部分每人会花100多个小时准备所谓的案例面试——麦肯锡(McKinsey)等精英咨询公司青睐的评估方法，其间应聘者会被交予一个商务问题，并被要求详述他们会如何解决该问题。这是对时间的巨大浪费。案例面试是一种糟糕的评估方法，是时候终止其在招聘中的使用了。

作为既准备过也执行过案例型面试的前咨询师，承认这个事实对我们来说十分痛苦。案例面试长期以来一直就是精英咨询公司惯常招聘流程的一部分。这些面试充满压力、令人生畏，给人一种严谨和庄重的印象。如果你闯关成功，你就真的成为了被选中的少数人:许多顶级咨询公司的录取率比常春藤盟校还低。结果，从《财富》500强公司到初创企业的许多招聘经理在评估新聘员工，尤其是初级岗位的员工时，也采用了案例法，因为他们试图获得某些“麦肯锡秘诀”。

存在的问题

案例面试不是预测工作表现的可靠方法。当ECA公司10年前成立时，我们希望更多采取数据驱动的方式来搜猎高管。因此，我们联系了常住斯德哥尔摩的经济学家蒂诺·萨南达希(Tino Sanandaji)，开始寻找严谨的、有研究依据的招聘策略。我们设想案例型面试会名列榜首。毕竟，它们看起来是一种评估才能的巧妙途径:它们的设计目的是筛选解决问题的总体能力，这与长期的工作表现紧密相关。由于商界的变化速度日渐加快，解决问题的总体能力受到雇主的高度重视。

可是我们失望地获知，这种假设没有得到学术上的验证支持。事实上，研究表明的结果恰恰相反。案例面试的设计没有正确或错误的答案，初衷是评估者可以从应聘者的案例陈述中提取有用的信息:“该应聘者表现出了创造力”“该应聘者计算能力很强”等等。不幸的是，研究表明，过多的信息会降低面试官的预测准确性。此外，不具备清晰和结构化的方式来评估应聘者，这使得面试官更有可能在评估应聘者的时候受他们偏见的影响。最后，没有正确或错误的答案会导致武断的决定。一名对公司商业模式进行了深入探讨的应聘者可能因

“求知欲强”被录用，而另一名进行了同样探讨的应聘者则可能因“太理论化”被拒之门外。哪个录用决定才是正确的呢?

我们为10家最负盛名的战略咨询公司中的7家进行过招聘。多年来，我们请求提供证据证明案例面试可以预测工作表现。让我们失望的是，我们的客户通常都拒绝了这个请求。也许他们不愿意分享敏感数据，或者他们太过坚信他们的方法行之有效，以至于他们不希望讨论会表明另外结果的数据——诺贝尔奖得主丹尼尔·卡内曼(Daniel Kahneman)称之为“有效性幻觉”。

最后让我们盖棺定论的是在我们获悉谷歌已经放弃了案例型面试的时候。谷歌前人力运营高级副总裁拉斯洛·博克(Laszlo Bock)在他的著作《就业规则!》(Work Rules!)中描述了该公司如何通过努力收集面试数据，并在其后评测上万录用员工及其面试官的工作表现上，向传统的招聘智慧提出了细致挑战。每一种面试技巧都经过仔细审查。博克在该书中表示，本研究项目发现案例型面试“毫无价值”。后来他发推文表示:“我从不喜欢案例面试......它们无法预测应聘者的表现，主要的作用是为了让面试官感觉自己很聪明。”

当我们与案例型面试的支持者交谈时，我们通常听到的辩解是，它们可以有效地确保你只录用有能力的人。当然，它们最后可能会错过一两个有能力的应聘者，可是由于招聘失误代价高昂，重要的是它们可以有效地甄别出肯定会出类拔萃的人。首先，没有证据表明这是真的。可即便它是真的，只有在公司找到更多超级巨星的成本相对低廉的条件下，错过优秀雇员的情形才于情于理说得过去。由于顶级咨询公司有成千上万的应聘者可供选择，有人可能会说，错过几位优秀的应聘者并不会让他们付出那么大的代价。然而多数企业与麦肯锡或波士顿咨询集团(BCG)并不一样。在普华永道(PwC)对全球CEO的年度调查中，“关键技能的可用性”被列为2019年对企业的第三大威胁，相比2018年的第五位上升了。2018年8月，美国空缺职位的数量首次超过了700万，目前仍维持这一水平。在如此紧缺的一个劳动力市场上，当人才就坐在你面前的时候，你无法负担错过他们的代价。

替代的办法

幸运的是，一个多世纪的研究表明，筛寻解决问题的总体能力存在更好、更严谨的方法。首先，一般心理能力(General Mental Ability，简称GMA)测试是迄今预测流体智力或者解决各类问题能力的最佳手段。GMA是一个经过数十年完善和测试的架构，有数千篇相关主题的同行评议论文发表。使用标准化的、毫不诱人的GMA测试是远比案例型面试更好的开启应聘者评估的方法。

对案例型面试已知的一些缺陷，企业也可以通过标准化方法——更加明确某项工作最需要的技能，这些技能如何测试，以及什么才是出色的或者糟糕的回答——来加以削弱。书面评价有助于让技能评估更客观。通过让评估者隐去应聘者的名字(以及性别、种族和背景)，它们还可以帮助减少偏见。

最近，我们与合作的一位客户用标准化的书面评估代替了案例面试，其间他要求应聘者通读一份投资备忘录，并写下他们在做出投资决定前希望调查的主要问题。在对回答评分之前，他和他的同事隐去了应聘者的名字。他们还就哪些议题重要，以及在那些范畴内什么样的回答才是有见地的，达成了一致意见。这位客户最终让最近移居美国的一位英语为非母语的应聘者晋级到最后一轮——此人在与我们的其他客户交谈时就在传统的案例面试中苦苦挣扎。

咨询公司在有关招聘的问题上有一件事是对的。解决问题的总体技能对预测工作成功很重要。然而，传统的案例型面试已经失去了它在辨别这些技能方面的作用。我们想到了每年花费大量时间和金钱准备案例面试的数以万计的MBA学生和求职者。这是对精力和人类潜能的巨大浪费。我们让这些求职者失望了，并在这个过程中将价值摆到了台面上。麦肯锡、波士顿咨询集团及你们的效仿者请注意:是时候抛弃这种陈旧、有偏见的方法来甄别顶尖人才了。

阿塔·塔尔基是专业高管猎头及项目化人力资源公司ECA的创始人和CEO。他也是即将面世的新书《基于证据的招聘》(Evidence Based Recruiting)的共同作者。**蒂诺·萨南达希**在芝加哥大学获得公共政策哲学博士学位，现为斯德哥尔摩经济学院经济与商业历史研究所的研究员。

构建客户社区文化

贝莉·理查森（Bailey Richardson）
黄凯文 (Kevin Huynh，音译)
凯·索托（Kai Elmer Sotto）| 文
时青靖 | 编辑



21世纪初，面对电子游戏和互联网日益激烈的竞争，乐高(LEGO)发现自己濒临破产。该公司在经过不断奋斗之后出现了令人瞩目的转机，并超越美泰(Mattel)成为世界上最大的玩具制造商。这一转变的核心是乐高接洽客户方式的根本性改变。在75年多的历史中，乐高是在一个封闭的创新流程中专为客户制造玩具。可是在过去的十年里，乐高学会了如何与他们的粉丝社区共筑事业。过去十年的典型特征之一是企业控制客户互动的能力被削弱。营销人员过去可以发起企业与客户之间的几乎所有互动，而如今，一名Twitch流媒体客户可以在网上与其他玩家自由对话，InstantPot的粉丝可以在专门的Facebook群组中切磋烹饪的成功(与失败)，运动鞋迷可以在Instagram故事中对最新的耐克鞋品头论足，无需与企业直接互动。

乐高的成功——以及重新夺回玩具市场——源于对这一点的理解。2008年，乐高推出了乐高创意(LEGO Ideas)平台，允许粉丝提交

新概念的乐高系列玩具。提议经由其他粉丝投票，得票最高的再由乐高人员审核。选中的创意会被制作成系列玩具销售，粉丝设计师会得到1%的版税。该社区已发展到100多万用户，提交的产品创意超过2.6万件，28个系列得到生产，其中包括NASA女科学家(Women of NASA)系列以及可弹奏的乐高钢琴。通过乐高创意平台，这家87年历史的企业成功地从单纯为客户打造产品，过渡为与粉丝参与的社区共筑事业。

在我们研究乐高这样的社区驱动型企业以及帮助别人建立社区的工作中，我们获知，真正的社区不仅仅是客户群体，他们是因所关心的事物而不断聚集到一起的群体。保时捷就是如此。我们帮助它从通过广告和营销向其受众发话转变为打造一个让其超级粉丝可以在应用程序或俱乐部里直接互相联络的地方。凭借他们的ROADS应用程序，保时捷让充满热情的驾驶员能够分享他们推荐的路线，并因为他们对驾驶的热爱而彼此联系。

过去的十年带来了许多建设社区所必需的技术工具。在接下来的十年里，与客户的合作会变得更加容易，也更加重要。倘若不仅要对此变化作出回应，而且要欣然接受这种变化，以下是要考虑的三条重要借鉴。

借鉴1:愿意信任你的客户。

把社区建设看作是渐进的合作行为——需要企业或原创领袖信任的大大小小的合作。看看TED投资TEDx的决定。作为仅面向受邀者的会议创立于1984年的TED在2009年做出了引入TEDx的大胆决定，授权志愿者在他们自己的城市独立组织TED式的会议。通过这样做，他们

允许大量的与会者参与进来，包括那些永远负担不起中央TED会议精英标价(2018年标价10000美元)的人。

在发起TEDx之前，整个流程都是由TED组织。可是他们知道，如果他们只为特定的受众提供私人策划活动，他们的影响最终会停滞不前。通过对外部社区的委托和授权，他们能够以惊人的规模传播思想。在过去的10年里，举办的TEDx活动超过了30000场，而总部的支持人员不到20人。

在与TEDx执行董事杰伊·埃拉提(Jay Herratti)的交谈中，我们问他，为何在如此多的媒体企业与他们的受众一起培育社区遭遇失败的时候，TEDx却生存了下来并蓬勃发展。“TED负责人克里斯·安德森(Chris Anderson)愿意信任他人，”他向我们表示，“对他而言，这事其实就是找到最热衷于TED的人，那些真正热爱我们所做的事情并对传播思想抱有信念的人。然后你就去信任最支持你的人，不用担惊受怕。”

有些企业根本不希望与他们的客户建立这种双向关系。2020年早些时候，我们对一家高档化妆品及服装品牌的一位高级员工进行了访谈。她向我们表示，社区策略对他们的品牌没有意义。何以如此?他们的客户希望公司为他们制造奢侈品。这个反思有助于说明，希望建立社区的企业需要了解的是:共同所有人与标准客户的行为不同。如果你误判了趋势，共同所有人会告知你。某些企业可能认为这是一种风险，但如果处理得当的话，它其实可以降低风险。如果你在产品变化方面偏离了目标，共同所有人会帮助你修正。

借鉴2:从“谁”入手，而非“什么”。

建立社区并非事关企业会取得何种成就，而是可以表现企业和一群充满热情的人能够共同有何作为。凭借乐高创意，乐高准确地找到了充满活力的人，乐高的青少年和成年粉丝，他们已经致力于为新的乐高系列玩具构思创意。乐高创意平台助推了社区成员想做的事情，这符合乐高公司自身利益。

像乐高一样，不要凭空臆造动机。不停下脚步设定社区宗旨就贸然采取对策的企业，有可能面临建立一个无人出现的空间的危险。这些企业通常将社区建设工作置于诸如营销、社交媒体、产品管理或支持等某项代理职能之下，而未制定出有效的策略，由此产生的举措是企业的而非社区领导的。

相反，首先要确定热心的参与者(或者你认为可能是热心参与者的人)。社区建设是对给你的品牌带来活力的特定热情人群加以信任与合作的持续实践。也许他们甚至已经以你未意识到的方式参与或贡献了。支持这些人可能最初是一个部门的职责，可是在最好的情况下，它会成为助力核心利益相关群体的跨职能努力。

借鉴3:考虑持续的合作，而非短期的投资。

Twitch和Instagram均是拥有蓬勃发展社区的平台，社区对它们的早期发展至关重要。两家平台都已被收购，现在都被上市母公司(分别为亚马逊和Facebook)所拥有。不过他们在社区投资方面走的道路截然不同。

Instagram曾经是社区建设的宠儿。正如共同创始人凯文·斯特罗姆(Kevin Systrom)解释的那样，“任何人都可以创建照片分享应用程序;不是每一个人都可以创建社区。如果你能保护那份资产——如果你能帮

助培育和发展社区——而且你的产品并不糟糕，那你就已创造出了比拥有糟糕社区的优秀产品更大价值的东西。”可是近年来，该公司减少了它的社区投资。他们取消了他们的全球社区团队，减少了讲述有关热情社区会员故事方面的投入。他们已经对客户支持实行了自动化。几年前，他们停止了对InstaMeets的支持，它是热情用户自发组织的聚会。他们甚至将“社区优先”从公司的价值观表述中删除。但是，在短期内，他们的最终盈利不断增长。(我们中的一位，贝利是Instagram的首批团队成员之一。)

另一方面，Twitch在已经壮大的情况下继续对他们的社区深入投资。他们的Twitch“大使”计划对急剧增长的流媒体客户进行培训，并把他们送到总部直接与产品和数据团队对话。新产品的创意在上市前会与社区成员分享。Twitch团队继而在他们的产品和社论中特别关注卓越用户。他们还在世界各地对迅速发展的系列聚会进行了投资。

已经达到了如此规模，Twitch为何还要继续投资这些关系呢?Twitch的社区营销负责人埃琳·韦恩(Erin Wayne)向我们表示:“我们的社区对我们在总部的工作有强烈的看法，因为他们在我们的平台上花了如此多的时间......6年前，有5000万人使用这个网站，现在是这个数字的四倍，而我们应该仍然做着同样的事情。这并不意味着我们的社区意见因为成员更多而不那么重要了。”Twitch社区的热情非同凡响:成员花时间代表品牌进行宣传和组织。因此，Twitch继续出现在用户面前并提供更高标准的关注，与他们一起共筑事业，而不是为他们打造产品，哪怕在他们已经达到了多数企业只能梦寐以求的规模(时刻保持着网站用户超过100万)。 早期的Instagram有一个欣欣向荣的社区，但这种状态的保持没有得到保证。相比之下，Twitch正在对建立与客户的深层关系投资。一家企业可以在不投资社区的情况下持续繁荣——就

像Instagram迄今表现的那样，可是如果你不维持你的关系，你就有承担社区债务的危险。对多数企业而言，一群客户的忠诚度是他们最值得守护的资产之一。

社区只有在人们不断出现的情况下才成其为社区。因此，如果企业希望建立社区，他们也需要露面。他们需要始终如一。社区投资的投资回报率无法像数字广告等其他策略那样即时或明确得到衡量。可是要留意:企业如果不进行真正持续投资，不把资源和时间用于培育与最热衷他们的人间的关系，那它就无法成功地建立社区。他们付出什么就会得到什么。

对许多企业而言，培育一个社区将会意味着培养一种新的能力。这是建立客户关系的民主而非专制之路，它需要信任而非控制，需要投入而非敷衍。

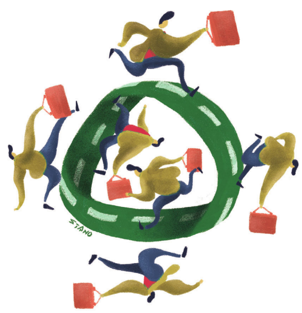
从乐高、TEDx和Twitch等企业那里获得启发。以询问以下问题的方式开始与你的客户合作:如今，我们的企业对大揭秘是否持乐观态度?或者我们在整个过程中是否与客户建立了信任?我们的团队是否知道我们希望投资于谁以及那些人为何希望聚在一起?我们是否“跟进”了对这个社区的最初投资?何时以及以何种方式?

就在我们进入下一个十年之际，你的客户无论如何都会代表你采取行动，自行推动互动。你可以做的要么是袖手旁观，要么通过对他们授权扮演一个积极的角色。

贝莉·理查森是《聚合：如何与你的拥趸共建社区》(Get Together: How to Build a Community With Your People)一书的共同作者以及People & Company咨询公司的共同创始人。当Instagram被Facebook收购时，她是Instagram的13名最初员工之一。**黄凯文**是《聚合》一书的共同作者以及People & Company咨询公司的共同创始人。**凯·索托**(Kai Elmer Sotto) 是《聚合》一书的共同作者以及People & Company咨询公司的共同创始人。

内部晋升失败，怎么办？

萨比娜·纳瓦兹（Sabina Nawaz）丨文
时青靖丨编辑



你是否曾因有希望被提拔到一个重要的内部岗位而感到欣喜若狂——结果在没有成为当选的那个人时却精神崩溃了?当我在微软领导继任规划以及此后在指导高管时，我注意到了竞争落败者身上可预见的情感后果，并帮助当事人在梦寐以求的工作失之交臂的时候实施了恢复策略。

看看托尔加尔(Tolgar)的例子。他是一家大公司的总经理，大学一毕业就在该公司入职并很快升职到行政管理职位。就在他最近一次升职18个月之后，当他的经理告诉他，她将要离开公司而且已经推荐他为接替她的候选人之一时，托尔加尔感到意外。

他受宠若惊，虽然最初并不确定自己是否已准备好接受如此大步的提升。他觉得能被考虑就已经很荣幸了，并且向我表示，如果一名更资深的候选人成为了他的新老板，他会理解的。

然而，在我们讨论了几次之后，他决定去争取一下。他重新修订了简历，精心设计了面试的言辞，构思了自己如果得到这份工作后的

继任计划。可是在被选为最终的三名入围者之一后，托尔加尔没有得到那个职位。尽管一开始他的期望值很低，但他最终还是进行了情感投资，当一名经验更丰富的外来雇员取代了他的时候，他深感失望。

这样的故事在内部候选人中并不少见，他们表现出色，但却没有受聘于梦寐以求的职位。他们心灰意冷，感觉不再受器重，不相信自己曾经试图争取一个职位却没能得到它，通常对重返他们当前的工作缺乏热情。他们可能决心放弃自己的职位，甚至干脆离开公司。

在被淘汰三周之后，托尔加尔已准备好掠过他最初的强烈情绪，评估未来的道路。以下就是他和我反复研究出来的选择方案。根据你自己的情况，你也可以从中做出任何选择。回答这些问题来帮助你确定后续的措施。

我还能在这份工作中以及/或者从我的新上司那里学到什么?

如果你仍然觉得还有东西要学，重新投入你的岗位。在面试的过程中，你可能在心理上已经从目前的职位上毕业了。托尔加尔意识到他在管理全球企业方面还有很多东西要学，而他的新上司在这方正好经验丰富。

我对这个岗位有什么不满意的地方或者我还希望在这个岗位上得到什么?

回答了这个问题之后，主动去创造你想要的条件。正如领导力专家巴里·奥什里(Barry Oshry)所言:“作为一名合伙人早来，而不是作为一名法官晚来。”你可能想要额外的人手，以在一个关键的优先事项上获得成功，并为其创建一个业务案例。或者你可能希望结构性的改变，这种改变被证明是不现实的，促使人需要换工作。

事情改变的现实时间范围是什么?

给自己一个具体的时限，比如三个月，让自己处于过渡状态。你可能发现寻找下一个可行选择方案比你的工作职责更有吸引力，但是等待和观望是有好结果的。托尔加尔留出了一年时间与新老板合作，继续发展他的团队和业务。十个月过去了，托尔加尔又爱上自己的工作，而且已经承担了额外的职责来扩大他的工作范围。

我现在最热衷的是什么?我能做出什么独特贡献?

不管你的回答是什么，这都是一个调查同一企业内一个不同岗位的好时机，让你可以摆脱耗尽你精力的任务，使你更接近令你心动的事情。当另一名委托人的经理离开公司的时候，我的委托人担任了临时的部门负责人。那位新聘的常任负责人带来了类似的专业知识，不过规模更大。我的委托人并不担心如何处理与新老板之间的职能技巧界限，相反，她选择了一个更具技术性的岗位，为同一名经理工作。她回到了自己的本源，对创新津津乐道，而她的新老板则有更多的空间去构建管理部门。

我是否仍然认为在这个水平上我有很多东西要学习和付出?我是不是更乐意在公司另一个部门做这份工作?

在你回答这两个问题之前，先从别人那里寻求为何未被录用的反馈。如果你对两个问题的回答都是肯定的，那就探索横向选择。如果你的回答表明，重返目前的岗位并不让人心动，或者为新上司工作太困难了，那就考虑不同团队里的类似职位。如果你所在的企业足够大，而且你拥有优异的业绩记录，那么是时候重新激活你的内部关系网了。

内部晋升失败并不少见，不妨通过一组问题来评估你接下来应采取的措施。

还有哪些更高级的工作职能可以提供合适的搭配来利用我的经验，提高我的技能？

在好好看了一眼自己所做的更多事情之后，你目前工作范畴内的岗位可能太憋闷了，那就考虑申请另外一个高级职位。比如，你可以从首席技术官(CTO)的岗位调到首席信息官(CIO)的岗位。两个岗位都需要技术能力，但是作为CIO，直接处理内部客户问题的机会更多。虽然许多CIO会在可怕的午夜接到CEO打来的有关设备故障的电话，但是这也是一种通过客户同理心方面新发现的好处来影响产品设计的好方法——并且能充实你的简历。

我目前的情况是不是已经没有商量的余地？外聘的雇员是不是总是比我得到更好的待遇？

如果你对这些问题的所有回答都肯定的，那就离开公司。失去一个梦寐以求的岗位足以说明问题了。它可能表明，你已受困于现状太久，或者在你的职业轨迹上很被动了。虽然这个选择需要深思熟虑，但如果这不是你第一次错失令人心动的工作，而且你认为自己不像外来候选人那样受重视，也许现在是该让你在别的地方成为外聘雇员的时候了。

不管被考虑就任一个酬劳丰厚岗位的前景多么诱人，它并不能总是如愿以偿。疗伤之初的日子很不好过十分正常，知道这一点很有帮助。请给自己恢复的空间，然后通过一组截然不同于面试程序中问及的问题来评估你接下来的措施。

萨比娜·纳瓦兹是工作于26个国家的全球CEO指导师，领导力主讲嘉宾和作家。她为《财富》500强企业、政府机构、非营利组织和学术机构的高级行政人员提供咨询。她曾在包括TEDx在内的数百个研讨会、活动和会议上发表演讲，并为FastCompany.com, Inc.com, Forbes.com以及HBR.org撰文。


案例研究 CASE STUDY
明星销售员欺诈，要不要给他悔过的机会？
YOUR STAR SALESPERSON LIED. SHOULD HE GET A SECOND CHANCE?
斯丁哈特·卡普尔很少看Facebook。
HBR CHINA

明星销售员欺诈，要不要给他悔过的机会？

桑迪普·普利（Sandeep Puri），《哈佛商业评论》2019年9月刊

这家制药营销公司将“诚信健康”作为企业文化，并对违反道德行为零容忍。但一名明星销售员为完成工作任务而说谎，公司是否该解雇他？

2019年7月刊刚刚讨论过“白领犯罪”，这次的两位专家居然都同意再给这里的违规者乌代一次机会，真是让人吃惊。

对于专家的建议，我有两个反对意见:第一，违规者的表现，或者说他的重要性，在讨论道德伦理问题时不应予以考虑。从企业层面来讲，销售和利润最好放在与业务有关的决策里讨论，而不是涉及伦理道德决策。关于伦理道德的问题，比起法律，更应该以“原则”为指导。第二，如果领导者希望将道德作为组织文化的一个核心元素来主张，就必须用行为来证明，做到对道德问题零容忍——无论是谁违规，无论是什么时候，都绝不姑息。要记住，任何组织都不会在道德上分层级，不会给不同级别的违规者安排不同的惩罚措施。涉及道德问题的决策必须明辨是非，不能模棱两可。

至于“第二次机会”，员工当然可以有第二次机会，但仅限于工作中没有违背道德伦理的失误和失败。所有组织都应当始终如一地强调，道德问题上不存在第二次机会，这才是正论。

——阿洛克·维亚缇

读者

案例研究可以从两个视角看，HR视角和销售视角。HR视角在讲建立崇尚道德诚信的企业文化，而销售视角强调的是不惜一切代价完成分配的指标，因为努力无法计算，只有数字可以计算。

HR部门无法保证随便招一个新人就能立刻取代明星员工的位置。每一个销售区域都要花时间来打造，而且销售情况的好坏多半是由于销售人员与医疗服务提供商建立的友好关系。我不赞成销售人员采取违规行为，但案例里这位销售人员绝对值得网开一面，得到第二次机会。

——西利科沙·达勒

读者

这篇文章被放在“道德伦理”分类下，但我觉得更应该放在“诚信”话题里。乌代采取了不诚实的行为，他的诚信受到质疑。他原本可以跟上司谈谈自己的个人环境问题，针对家庭环境寻求对策，但他并没有这样做，而是选择了造假。

这篇案例研究很有意思。前不久出版的《谎言的瓶子》(Bottle of Lies)里，作者凯瑟琳·埃班(Katherine Eban)用很大的篇幅讲述了印度仿制药品业界记录造假泛滥的现状，以及公司接受、容忍继而开始参与这类行为带来的全球性的影响。

我从事零售业，曾经不得不由于记录造假而开除几位业绩优秀的员工。据我观察，代替他们的其他员工一旦获得机会，很快就能表现得跟他们一样好，而且果断开除他们能够起到杀鸡儆猴的作用。还有可能最重要的一点是，其他员工想看看公司到底会不会为了坚持原则而采取行动。

乌代的上司可以进行反思，想想自己为什么不愿意开口请求暂时(并且正式)取消授权。

公司应当考虑，实行这种看似严格的零容忍原则，代价是否多于收获。如果答案是肯定的，那就要做出调整，建立公司能够坚守的政策。

——杰克·弗拉纳根

读者

想象一下，假如案例里的受害者和获益者调换一下，你的感受是否会改变。在这个案例中，销售人员欺骗了公司，在时间、开支和内部客户关系方面造假。销售人员在产品及服务方面对客户造假，会损害品牌声誉，导致公司和其他相关各方间接受害。

这个案例里面造假的获益者是员工，但假如获益者是公司，对案例的评价是否会改变?比方说，假如文中的销售人员利用自己的休息时间去看三个医生，没有声称自己当天在工作，我们的感受是否会改变?

——唐纳·维塔列

读者

分类思维的危害

巴特·德朗格（Bartde Langhe）、菲利普·菲恩巴赫（Philip Fernbach),《哈佛商业评论》2019年10月刊

人类天生喜欢将信息分类处理，但这会妨碍我们做出正确决策。

这篇文章向读者介绍了分类思维带来的风险。至于能从这篇文章里学到多少东西，就要看各位读者的个人经验和心态的开放程度了。

MBTI职业性格测试工具的确能让参与者了解一些东西。这个测试之所以广受欢迎，不是因为“分类思维能够制造强烈的幻象”，而是因为参与测试的人能够从中有所收获，更加了解自己和其他人。得知某个人的MBTI职业性格测试结果，就像知道他的家庭住址一样，他不会因此而被迫一直呆在家里。这种知识会帮你走得更远，更加熟悉有启发性和有挑战性的场景，了解给自己充电的策略。

做过该测试的人，可以获得自我认知，而且对他人身上似乎令人不快的特质更包容、更理解。我们不要这样污蔑一个对几百万人有好处、但可能不适合所有人的认知工具。不要遏制人类对自己、对彼此的理解。

——珍妮特·布里彻
读者

感谢作者的深入分析。分类一般是表示程度上的差异，而不是类别的差异。比方说，一个人属于某一个类别，这个结果应当理解为这

个人以该类别对应的方式行动、思考、提议的可能性较高。分类只是对现实的大致估计，假如觉得分类完全是现实本身，那就错了。换句话说，我们必须提醒自己，设计分类是为了发挥在未知条件下做决定的能力。

——乔纳森·诺尔斯

读者

抢鲜读COMING SOON

*具体内容请以最终出版为准。



2020年4月刊特写文章

创建真正的可持续网络

攻克可持续发展难题

越来越多的跨国公司都开始致力与遵守可持续发展社会和环境标准的供应商开展合作。通常，这些公司不仅要求其一级供应商要遵守这些标准，同时还要求其供应商的供应商也要遵守这些标准，而这些供应商反过来也应该要求其供应商遵守这些标准，依此类推。这一理念的目的在于打造贯穿整个供应网络的可持续发展实践。这是一个令人钦佩的理念，但在实践中很难实现。一级供应商通常会同意这些可持续发展标准，但随后便会违反，而且其低级别供应商的做法几乎总是更加糟糕。

这一现象也引发了严重的财务、社会和环境风险，因此，如果跨国公司希望其供应网络真正具有可持续性，那么它们还需要做大量的工作来降低这一风险。为了理解这个问题的性质，并发现潜在的解决方案，维罗妮卡·维利娜(Veronica H. Villena)和丹妮斯·吉欧依雅(Dennis A. Gioia)对三家领先的可持续发展跨国公司及其代表性的供应商进行了认真研究。两位作者在研究中发现，很多高级别和低级别供应商并没有遵守跨国公司推广的标准。在本文中，作者解释了这些供应商如此行事的原因。他们发现了受调跨国公司一些现有的可持续发展最佳实践，作者建议其他公司也应采取这些举措;同时，作者还对跨国公司可以采取的其他举措提出了建议，以尽可能地确保其供应网络的可持续性和合规性。

特写

女性职业发展为何滞后

不妨问一问为什么在大多数公司，就任公司高层职位的女性少之又少?然后，你会听到大多数人扼腕地说道:高层工作要求特别长的工作时间，女性对家庭的专注让其无法在工作中投入这么多的时间，因此其职业道路受到了影响。很多人都持有这一观点，但本文作者最近开展的研究对此表示质疑。

特写

打造包容性工作场所

变性人士通常会遭到羞辱和歧视，也面临着来自他人的敌视以及在社会环境(包括职场)中“管控”自己身份的压力。这些经历可能会引发一系列心理反应，并为变性人士的个人工作满意度、离职意向和情绪状况带来灾难性的影响。尽管越来越多的公众意识到了变性人士经常面对的这种痛苦，但很多雇主依然在管理员工性别认同这类复杂社会挑战方面没有什么准备。

IdeaWatch 前沿



理论

适得其反的募捐行为

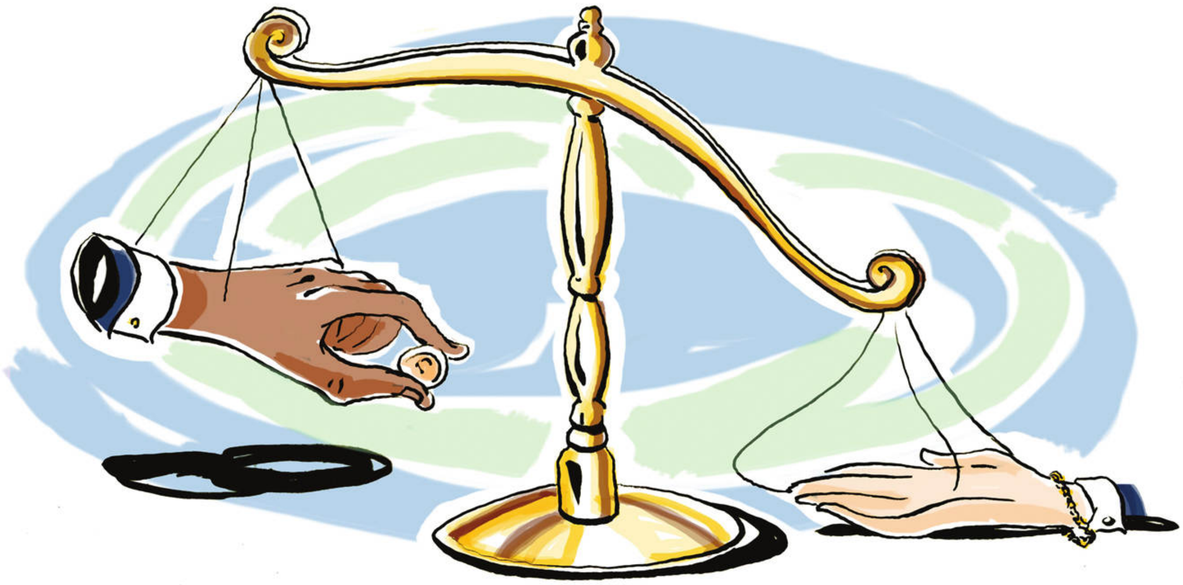
WHY SOLICITING DONATIONS AT THE CASH REGISTER CAN BACKFIRE

贾慧娟 | 译 蒋荟蓉 | 校 时青靖 | 编辑

顾客认为收银台募捐违反了他们与零售商之间的社会契约，对这种方式感到反感。几种策略可以激励顾客捐款，同时将反作用风险降至最低。

埃富阿·奥本(Efua Obeng)自认为是个有爱心的人，经常捐款给慈善机构。但几年前，她开始注意自己在商店收银台结账时被问到是否愿意捐款时的反应。“我讨厌被这么问。”在霍华德大学担任市场营销学助理教授的奥本说。她跟朋友家人聊过这个问题后发现，并不只有她一个人有这种想法。但研究表明，慈善组织严重依赖这种募捐方式。所以奥本决定研究这种做法，以及零售商如何能在收银台开展更有效的募捐活动。

她的研究解释了为什么有爱心的人反而可能对这种收银台募捐方式感到反感。在涉及了几百名参与者的几项研究中，奥本和她的团队发现，顾客认为收银台募捐违反了他们与零售商之间的社会契约——一种建立在互惠原则基础上的契约，即双方在交易中平等贡献和受益。当顾客被请求募捐——一种单向交易——时，这种平衡就被打破了。



研究参与者想象自己在一家超市购物，结账时有的被请求捐款，有的没有这样的请求。之后他们对超市满意度以及认为这么做违反了社会契约的程度进行评分。被请求捐款的研究对象比其他人更有可能认为这么做违反了社会契约。捐款请求还使顾客满意度降低了10%左右，并降低了推荐和再次光顾超市的可能性。为排除其他相关影响，研究人员控制了内疚、失去信任和不喜欢该超市等因素。

奥本和她的团队推断，如果零售商违反社会契约的做法侵蚀了顾客满意度，那么顾客同样做出违反契约的行为，应该会恢复平衡，令满意度保持不变。在一项研究中，一半的研究对象被告知他们用过期的优惠券结账，而另一半人正常结账。后一组人在被请求捐款时认为商店这么做违反了社会契约，并对商店的满意度下降。但对于使用过期优惠券的研究对象，捐款请求对他们的满意度或对社会契约的看法没有负面影响。“如果顾客知道自己获取的比付出的多，然后被请求给予，结果就平衡了。”奥本解释说。

最后一项研究测试了一种商店可以维持互惠关系并避免影响顾客满意度的实用方法:自行承担募捐相关成本。测试这种方法时，一半被请求捐款的研究对象可以得到一个可重复使用的购物袋作为回报。相比那些被请求捐款时没有购物袋的研究对象，前者认为自己与商店的关系更平衡，对商店的满意度更高——与没有被请求捐款的研究对象相当。

随后的统计分析表明，这种做法对零售商收入有重大影响。研究人员首先列出2017年全球100家上市零售商，然后找出其中在当年赞助过收银台募捐活动的零售商。研究人员控制了广告支出、时代背景、债务杠杆和规模等因素，利用公开的财务业绩数据进行分析，发现赞助募捐活动的零售商利润平均比其他零售商少1700万美元。

可以肯定的是，我们不知道在收银台被请求捐款的顾客中有多少会真的捐款。由专业协会Engage for Good进行的一项调查发现，任何募捐活动的平均参与率为18%。奥本研究中的参与者没有被问及是否真的会捐款，但根据她的其他研究，她估计一切募捐活动的平均参与率为30%左右。捐款的顾客对商店的满意度更高，也更愿意回到该商店购物，因此如果商店能提升参与率，商店和合作慈善机构都会受益。

奥本和她的团队提供了几种策略来激励顾客捐款，同时可以将反作用风险降至最低。零售商可以:

奖励捐款的顾客:研究人员写道，正如社会契约研究所证明的那样，“利用收银台募捐的零售商可以向顾客提供一些价值相当的东西，抵消顾客满意度的下降。”奥本说，这也可能有例外。例如，人们在节日前后更愿意做慈善，并且愿意给帮助儿童的机构捐款，因此在这种情况下，他们可能觉得没有必要得到奖励。

认真选择捐赠方式并简化流程。奥本的两位合著者进行的研究发现，比起请求直接捐款，“凑整数”的做法，即让顾客选择是否将结账金额凑成整数、将差额作为给指定慈善机构的捐款，对顾客造成的负面影响较小。奥本称，为简化流程，在收银台刷卡器上设置一个是否捐款的选项通常效果最好。“一些零售商请顾客把自己的名字写在店内展示的贴纸或气球上，以表彰他们的捐赠，但作为顾客，我们更注重效率，”她解释说，“任何额外的花哨手段都会损害募捐活动的有效性。”

推广员工培训。奥本说，即使捐款请求不是店员口头提出的，比如通过刷卡器的选项，也应对店员进行培训，让他们成为慈善机构的宣传大使。而且，客户服务会对募捐活动的成功与否起到很大的影响。在最近另一项研究中，她和团队发现，享受优质客服的顾客捐款意愿比享受一般服务的顾客高出一倍，比获得低质服务的顾客高出8倍。她解释说，这种心理反应与社会契约研究中的反应类似:“消费者对零售商心存感激，就会愿意回报，以此保持关系平衡。”请注意:如果消费者对优质服务的真实性怀疑，例如他们获知店员是拿佣金的——这种策略可能会适得其反。

这种情况下，研究参与者比对照组更不愿意捐款。

践行爱心行为和透明度。在另一个研究项目中，奥本发现，当人们相信零售商真正致力于社会责任时，他们在收银台被请求捐款时对零售商的满意度会更高。她说，因此企业更广泛投资于社会责任活动并宣传这些活动是很重要的，比如在店内挂出醒目的招牌。零售商还应明示多少钱会捐给指定慈善机构，需要明确一个具体金额，而不是承诺捐赠一定比例的利润或销售额。

选择合适的慈善机构和募捐时间。奥本说，药房与资助医学研究的非营利组织(两个组织在同一个领域开展活动)合作，可能比药房与一个扫盲组织合作带给顾客的感受更好。她还对零售商运营的慈善基金会提出警告:人们可能认为，捐款请求打着慈善基金会的旗号，实际上会流到零售商手中。在募捐时间上，针对全国性灾难或自然灾害(消费者特别关注的事件)发起的募捐活动参与率比一年到头都在进行的活动更高。

“如果执行得当，收银台募捐能为顾客、零售商和慈善机构带来三赢，”奥本说，“零售商必须从策略上精心策划募捐活动，以确保成功，而不是随意开始募捐。”

关于本研究 《你今天愿意捐款吗?为何收银台募捐可能适得其反》(“Would You Like to Donate Today? Why Charity at Checkout May Backfire”)，作者:埃富阿·奥本、凯西·纽梅耶(Casey E. Newmeyer)、凯蒂·凯尔特(Katie Kelting)和斯蒂芬妮·罗宾逊(Stefanie Robinson)(工作论文)

理论回归实践

“人们想知道自己的钱去了哪”

20多年来，**莫林·卡尔森(Maureen Carlson)**一直从事与企业社会责任和社会公益相关的工作。她目前是社会影响咨询公司On Purpose的首席策略师，该公司为慈善机构和赞助公司提供咨询。她最近接受《哈佛商业评论》的采访，探讨收银台募捐活动的趋势和最佳做法。以下是访谈摘要:

促成慈善机构和零售商之间良好匹配的因素有哪些?

这个问题可以从两个方面来看。如果慈善目标和零售商本来就很契合，比如两者都在同一领域，消费者就不必考虑为什么零售商支持这个特定目标。但另一方面，比如你可以对超市说，如果其他超市都在支持与食品相关的非营利组织，或许你可以赞助不同的目标，抓住这个机会在市场中脱颖而出。但必须是零售商关心的目标，并应该是顾客关心的或者与顾客关系密切的目标。

零售商如何证明自己关心慈善目标?

确保你与消费者的沟通是全面的，并使之成为公司文化的一部分——成为零售商自我定位的自然延伸。不要把募捐活动限制在销售点，要在数字和实体店等所有渠道全面展开。

作为消费者，如果零售商请求我在收银台捐款，而不是通过移动设备或电商平台捐款，我可能会觉得这种做法太老套，不够真诚。这

对零售商来说是一个挑战——它们的IT团队有其他优先事项——但它们正在这么做，虽然行动缓慢，但确实在做。



这项研究的一个发现是，零售商应奖励捐款的顾客。你同意吗?

关于是否需要激励有很多讨论。事实上，我们发现，大多数人只是想被感谢。这是显而易见的道理，但多年来，我们并没有在募捐活动结束时对消费者和员工说“谢谢”。我们确实在推动这么做:用你在请求人们捐款时同等的热情来感谢他们。

一些观察人士注意到，越来越多顾客希望了解自己被请求捐款的目标，以及捐款可能产生的影响。这与你的经验相符吗?

是的，这一点并不是收银台募捐所独有的。透明度至关重要。TOMS品牌非常受欢迎的“一捐一”活动——每卖出一双鞋，公司就向一名贫困儿童捐赠一双鞋——是非营利组织意识到必须明确捐赠资金用途的决定性时刻。人们已经习惯了这种模式，现在他们想知道自己的钱去了哪。这意味着要培训员工，让他们真正了解慈善目标，在顾客提问时可以用一句话给出捐款理由。

你从消费者那里还看到了哪些其他趋势?

人们希望能通过数字化方式捐款——通过刷卡器。而且他们越来越倾向于凑整，而不是捐一个固定的数额。从心理上来说，在账单上加上几分钱要容易得多。我们发现，尽管个人捐款数额较小，但更多的人积极响应，捐款总额会更大。例如，儿童奇迹网络医院与Casey’s General Stores开展了一项长期募捐活动，前不久改为凑整募捐方式，发现捐款总额增加了101%。

更多好书分享关注公众号：sanqiujun

董事会

为何女性董事很重要

研究表明，女性董事能提升收购和投资决策质量，减少冒险行为。一项新的研究揭示了这些结果的潜在机制:女性董事缓和了男性CEO的过度自信。

研究人员收集了从1998年到2013年1629家美国公司及其领导人的数据。作为衡量过度自信的一个指标，他们研究了CEO在行使股票期权时是否会获得巨额利润;研究人员推断，未能在市场高价时套现，反映了一种通常不切实际的想法，即股价还会更高。数据显示，董事会中有女性的男性CEO坚持股价还会更高的可能性比其他男性CEO更小。(女性领导者则没有这种效果。)研究人员认为，这种情况之所以会发生，是因为女性董事不属于男性高管关系网，往往比男性董事更容易打破常规，因此更有可能挑战CEO，抑制他的过度自信。



接下来，研究人员研究了样本公司的业绩表现。在大多CEO过于自信的行业(制药、建筑和电脑软件等)，如果董事会中有一名或多名女性，公司的投资策略往往不会那么激进，收购决策会更好，财务业绩表现也会更佳。最后，他们深入研究了2007-2009年金融危机期间一些公司的业绩。研究显示，拥有女性董事的公司在公司价值、资产回报率和股本回报率上受到的打击较小，因为这些公司的CEO不太可能采

取激进和高风险战略。“女性董事在某些行业比其他行业更重要，”研究人员发现，在危机期间，“没有(足够的)女性董事的公司业绩下滑幅度更大。”

关于本研究 《为什么女性董事很重要:女性董事在减少男性CEO过度自信中的作用》(“Why Female Board Rep-resentation Matters: The Role of Female Directors in Reducing Male CEO Overconfidence”)，作者:陈洁(音译)等，《实证金融期刊》(Journal of Empirical Finance)，2019年

决策

坚持立场还是妥协?

如果面前的证据表明你做了一个糟糕的决定，你是坚持下去还是改弦更张?一系列研究表明，这取决于环境。面对证明错误的证据而改变主意的人，被认为比那些保持原来立场的人更聪明，但也更缺乏自信。

研究人员首先研究了84位参加美国创业竞赛的创业者。在听到潜在投资者的反馈后，只有20名创业者修改了推销方案;这些选手进入决赛的可能性几乎是那些更顽固对手的6倍。

在随后的实验中，研究对象扮演招聘经理，根据两位选手在辩论中的表现对他们进行评估。在主持人陈述了与两位选手立场相反的事实后，其中一位改变了立场。被告知在招聘工程师——才智被认为是这一职位最重要的要求——的研究对象绝大多数选择改变立场的选手。但被告知在招聘激励讲师——自信被认为是这一职位的关键要求——的研究对象则更倾向于选择坚持立场的选手。

“当一个人试图表现得自信时，改变主意是不明智的。”研究人员写道，“但我们的研究结果表明，当一个人试图表现才智时，这样做是明智的。”

关于本研究 《无视证据坚持立场的自我呈现后果》(“The Self-Presentational Consequences of Upholding One’s Stance in Spite of the Evidence”)，作者:莱斯利·约翰等(Leslie K. Johnetal)，《组织行为和人的决策过程》(Organizational Behavior and Human Decision Processes)，2019

语言在批评中的威力

当双语者受到以母语中文和英文两种语言的批评时，他们会认为英语的批评不那么令人不快。

《用外语批评伤害更小》（Criticism in a Foreign Language Hurts Less），作者：高山（音译）、罗立朱

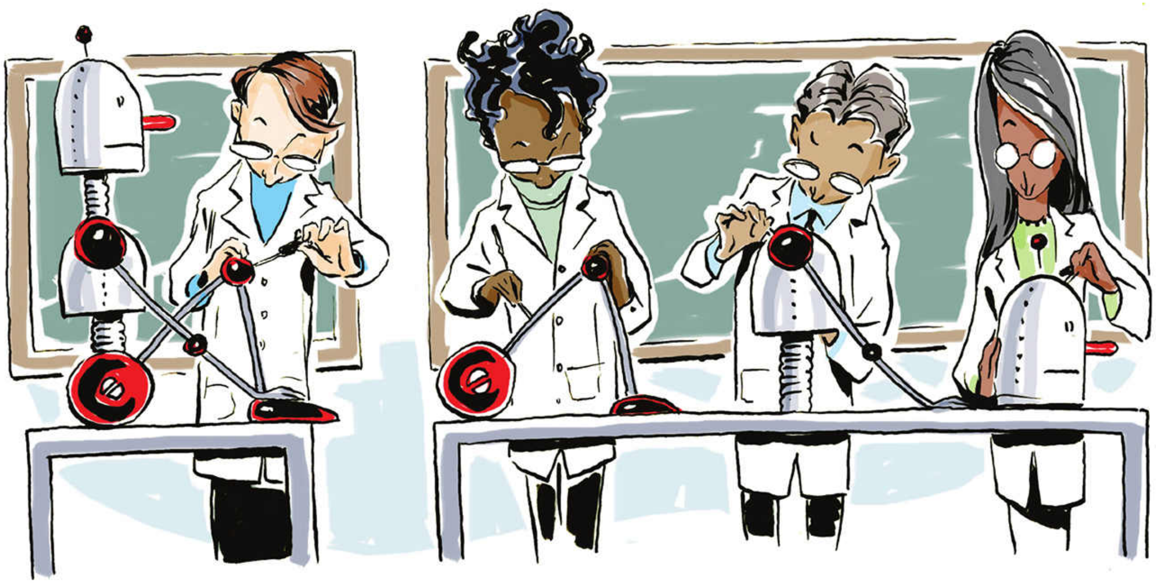
创新

个人发明者
不再只是传说

大量研究发现，突破性创新通常是由团队而不是个人来实现的;事实上，一些观察人士称个人发明者只是个传说。一项新的研究发现更微妙的现象:团队和个人的相对效率，根据创新能否被分解成独立的工作块而有所不同。

研究人员研究了1985年到2009年美国申请的超过180万项专利，根据专利局的分类将它们分为两组。实用专利是指涉及功能的发明，而设计专利是涉及形式的发明。研究人员分析了最成功的设计专利(由被引用的次数决定)，发现个人发明者和团队一样有可能产生突破性的创新。他们说，这是因为设计创新往往是整体的;工作本身不适合被分割成独立的工作块，因此团队没有任何优势，并且会产生协调成本。

对于实用专利，研究人员发现，个人发明者创造突破的可能性降低了17%。但这种影响并不普遍。由于专利申请是高度结构化的——一项发明的每个方面(及其变体)都被分配了一个主题和一个数字——研究人员能够计算每个方面的工作块。他们发现，尽管团队在构思高度模块化的发明方面比个人做得更好，但在更整体的发明方面并没有明显的差异。进一步的分析表明，只有在拥有丰富的协作经验的情况下，个人发明者才会表现出色，这大概是因为协作经历给了他们一个学习平台，让他们在独立工作时可以借鉴。



“调整创新任务的结构(创建一个模块还是整个系统)和协作结构(与他人合作还是独自工作)是一个重要决定，会显著影响取得突破的机会，”研究人员写道，“如果管理者能确保创新和协作结构相互‘镜像’，就能避免——或者至少能充分避免——踏入协调合作的误区。”

关于本研究 《协作在创造突破性发明中的作用》(“Revisiting the Role of Collaboration in Creating Breakthrough Inventions”)，作者：陈天(音译)、于尔根·米姆(Jürgen Mihm)和曼纽尔·索萨(Manuel Sosa)，《制造与服务运营管理》(Manufacturing & Service Operations Management)，即将出版

营销

内容决定客户参与度

营销人员越来越多地使用社交媒体来提高客户参与度，经常在音乐会和体育赛事等活动之前、期间和之后发帖。有两项研究发现，根据比赛进展(比如，某个球迷关注的球队是输是赢)来调整此类帖子的数量和内容，可以对客户情绪产生相当大的影响，而客户情绪是客户参与度、购买量和终生价值的重要驱动因素。研究特别集中在信息帖(“我们的下一场比赛是对阵X”)和情感帖(“感谢粉丝们的大力支持!”)的效果上。

研究人员分析了2011年至2015年欧洲某个足球队的官方Facebook页面，收集并研究了比赛期间和比赛结束后不久的26.553万条用户评论，以及球队的发帖。他们使用一种语言学算法来识别正面和负面的粉丝评论，并将球队发帖分类为信息帖或情感帖。分析表明，无论比赛结果如何，情感帖都会对球迷的情绪产生积极的影响，而信息帖只有在输球后才会产生积极的影响——仅四个信息帖就能使客户的情绪提升20%。随后的实验室实验也得出了类似的结论。

“我们的研究结果表明，(客户参与)活动应该根据企业在客户互动活动中的表现进行战略性调整。”研究人员写道，“有了积极的事件结果，利用多感官和情感内容的体验活动能有效地加强任何与体验相关的积极影响，进一步加强客户对品牌的心理认同感。”对于负面事件结果，基于任务的参与活动可能更有效，即营销人员分享并鼓励他人分享品牌或公司的相关信息。

关于本研究 《营销人员产生的内容在客户参与性营销中的作用》(“The Role of Marketer-Generated Content in Customer Engagement Marketing”)，作者:马泰斯·梅厄等(Matthijs Meireetal.)，《营销杂志》(Journal of Mar-keting)，2019年

机器人来接班

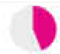
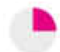
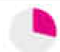
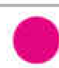
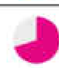
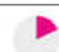
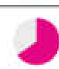
大多数接受调查的人说，他们宁愿让一个人来代替一个被解雇的同事，也不愿让机器人来代替，但如果自己被裁员，他们更愿意被机器人代替。

《对于人类和机器人替代的心理反应》（Psychological Reactions to Human Versus Robotic Job Replacement），作者：阿明·格拉努洛（Armin Granulo）、克里斯托夫·富克斯（Christoph Fuchs）和斯特凡诺·庞托尼（Stefano Puntoni）

战略转型

过去十年最成功的企业转型

适应能力比以往任何时候都更加重要。哪些公司迎接挑战的能力最强？为找到答案，研究人员从三个方面，即创造新的产品和商业模式，对核心业务进行有效的重新定位，以及获得稳健的财务业绩，对标普500公司和福布斯全球2000强公司进行了评估。在管理专家团队的帮助下，他们确定了以下转型最具影响力的公司。

图例：公司（总部） 新增长领域收入占总收入百分比：**X%**		转型开始以来股价复合年增长率（CAGR）：**X%** 基准股指CAGR：X%
一、奈飞（Netflix，美国） 原创内容：**44%**		2012年以来CAGR：**59%** 标普500：10%
二、Adobe（美国） 数字体验：**27%**		2009年以来CAGR：**26%** 标普500：10%
三、亚马逊（美国） 网络服务：**11%**		2009年以来CAGR：**39%** 标普500：10%
四、腾讯（中国） 金融科技，交通：**25%**		2011年以来CAGR：**32%** 恒生：1%
五、微软（美国） 智能云：**29%**		2010年以来CAGR：**17%** 标普500：9%
六、阿里巴巴（中国） 金融科技、体育、娱乐：**14%**		2013年以来CAGR：**8%** 纽约证交所：1%
七、Ørsted（丹麦） 海上风电场：**37%**		2017年以来CAGR：**30%** OMX哥本哈根25指数：0%
八、Intuit（美国） 网上生态系统：**14%**		2012年以来CAGR：**22%** 标普500：10%
九、平安（中国） 金融科技、医疗科技：**6%**		2012年以来CAGR：**17%** 上证综指：2%
十、星展集团（DBS Group，新加坡） 数字平台：**48%**		2013年以来CAGR：**12%** 新加坡证交所：−1%
十一、A.O.史密斯（A.O.Smith，美国） 水技术：**100%**		2009年以来CAGR：**25%** 标普500：10%
十二、耐思特石油公司（Neste，芬兰） 可再生燃料：**70%**		2010年以来CAGR：**24%** OMX赫尔辛基25指数：7%
十三、西门子（德国） 数字工厂：**26%**		2012年以来CAGR：**8%** 德国DAX指数：8%
十四、施耐德电气（Schneider Electric，法国） 物联网解决方案：**22%**		2012年以来CAGR：**8%** 标普全球100指数：6%
十五、思科（Cisco，美国） 订阅应用：**43%**		2010年以来CAGR：**9%** 标普500：9%
十六、Ecolab（美国） 水和能源服务：**44%**		2011年以来CAGR：**16%** 标普500：9%
十七、富士（日本） 医疗成像、医疗：**18%**		2010年以来CAGR：**7%** 东京证交所：6%
十八、友邦集团（中国） 健康和预防：**10%**		2013年以来CAGR：**15%** MSCI香港指数：2%
十九、戴尔（美国） 基础设施和安全：**51%**		2013年以来CAGR：**29%** 标普500：11%
二十、飞利浦（Philips，荷兰） 医疗：**65%**		2014年以来CAGR：**6%** 标普500：6%

数据来源：《转型20：全球顶尖公司的战略转型》（“The Transformation 20: The Top Global Companies Leading Strategic Transformations”），Innosight，2019年

关于本研究 《无视证据坚持立场的自我呈现后果》("The Self-Presentational Consequences of Upholding One's Stance in Spite of the Evidence")，作者:莱斯利·约翰等(Leslie K. Johnetal)，《组织行为和人的决策过程》(Organizational Behavior and Human Decision Processes)，2019

零售

临时工重要吗

职介机构一直鼓吹在特定时期内聘用临时员工的好处。这给了公司灵活性，以应对不断变化的市场状况，同时避免了员工过剩的成本。它们认为，因为临时工的离职日期可以提前，因此他们的离职应该不会给公司造成什么影响。但其他研究认为，任何类型的员工离职都会影响组织绩效。一项新的研究试图调和这两种相互矛盾的观点。

研究人员调查了一家全球食品服务公司在意大利运营8年期间的月度数据。他们分析了每家商店的盈利能力，并控制了一些因素，包括附近高速公路上异常堵车的情况(可能导致意料之外的需求激增)。他们发现，在员工离职率达到30%之前，雇用临时工使利润提高了2%，超过30%之后，利润下降了6%。

研究人员说，之所以会出现这种情况，是因为除了留下来的员工需要重新安排日常工作，以及培训新员工的成本之外，临时工还会获得相当多的有关公司的知识，而这些知识在他们离职时就会流失。“我们对学术界和管理界的假设提出了质疑，即临时工是可自由支配的资源，他们从事的是‘即插即用’式的工作，无需企业额外成本。”研究人员写道，“但解雇(他们)极大消耗了公司的集体人力资本。在评估聘用临时工带来的灵活性好处时，管理人员应该评估这种中断的成本。”

关于本研究 《失去临时工要紧吗?离职率对员工更换和公司绩效的影响》(“Does Losing Temporary Workers Matter? The Effects of Planned Turnover on Replacements and Unit Performance”)，作者:费德丽卡·斯特凡诺(Federicade Stefano)、罗西奥·博内特(Rocio Bonet)和阿纳尔多·卡穆福(Arnaldo Camuffo)，《管理学院期刊》(Academy of Management Journal)，2019年

偏见

讲话透露出的阶层信号

招聘负责人几乎在应聘者开口讲话的一刻就能准确评估对方的社会经济阶层，而该判断可能会让他们更青睐来自更高阶层的应聘者。这是一项研究结论，研究调查了语言模式在美国持续的收入不平等中所扮演的角色。

通过四项研究，研究人员发现，在听了一个陌生人短时间的讲话后(某些情况下，仅说七个词就足够了)，听者就能以高于随机的准确性判断出其社会阶层，即受教育程度、收入和职业。提示不仅来自讲话的内容，还来自发音、音调和节奏。

在第五项研究中，有过招聘经验的研究对象会听或读应聘者在面试前对“你如何描述自己?”这一问题的答案。在没有看到简历或面试答复的情况下，研究对象评估每个应聘者的社会阶层和资格，并就起薪和签约奖金提出建议。两组研究对象都以高于随机的准确率判断了应聘者的社会阶层，但在听到应聘者说话的那组中，这种效果更明显。通过分析这组人的回答，研究人员发现，研究对象认为社会阶层较高的应聘者更有能力，更适合这份工作，并建议为他们提供更高的薪水和签约奖金。



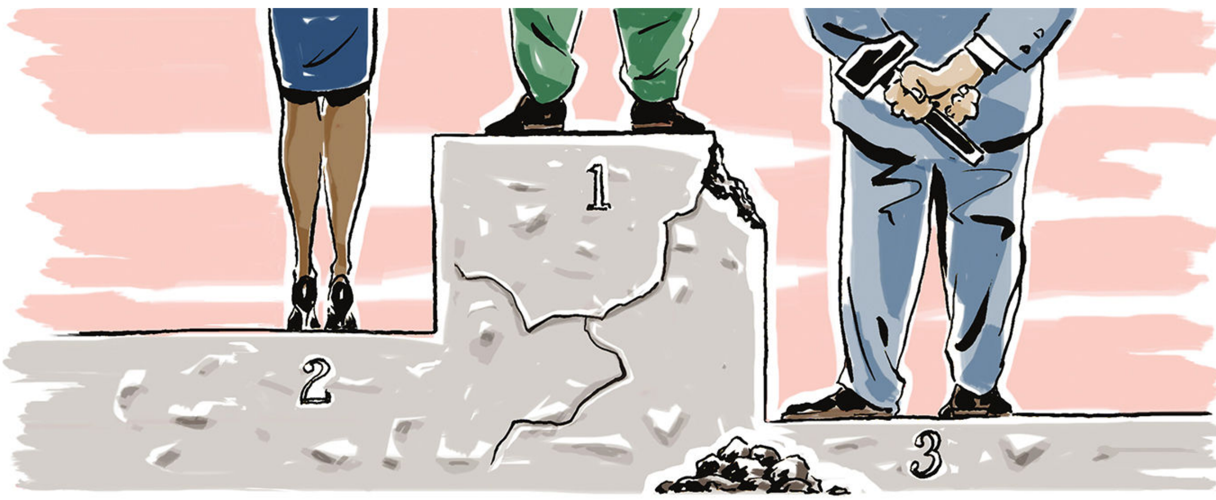
“研究强调了需要持续的组织监督，以克服招聘决策中的这些偏见。”研究人员写道，“管理者可能会不经意地认为阶层信号是特定工作能力和适合程度的证据，如果以类似方式利用了种族或性别线索，(还可能)会以一种非法的方式从应聘者身上寻找这些线索。”

关于本研究 《简短讲话中透露的关于社会阶级再造的证据》(“Evidence for the Reproduction of Social Class in Brief Speech”)，作者:迈克尔·克劳斯(Michael W. Kraus)等《，美国国家科学院院刊》(Proceedings of the National Academy of Sciences)，2019年

协作

绩效排名会扼杀合作

对员工进行排名的做法有一个坏处:人们可能不太愿意与同事合作，因为担心自己会失去优势。比如一个销售团队，团队可以从分享销售线索中获益，但成员评级和薪酬是根据个人绩效决定的。一项新的研究记录了这种影响，并找到了解决方法:发布员工如何互相帮助的信息有助于保持合作。



研究人员招募了592名研究对象，让他们参加一个决策游戏，通过多轮游戏向其他人转移分数。当排名显示每个研究对象拥有多少分数时，分数转移就大幅下降。但是，当公布的信息还包括每个人之前分享自己分数的程度时，合作水平就出现反弹，最终达到开始排名前的水平。研究人员说，这是因为人们会采取行动减少自己看到的不平衡。

“如果管理者想要建立一种互相帮助的文化......他们必须密切关注绩效排名的潜在破坏性影响，”研究人员写道，“我们的研究结果表明，管理者可以在不改变基本绩效考核制度的情况下，通过展示和认

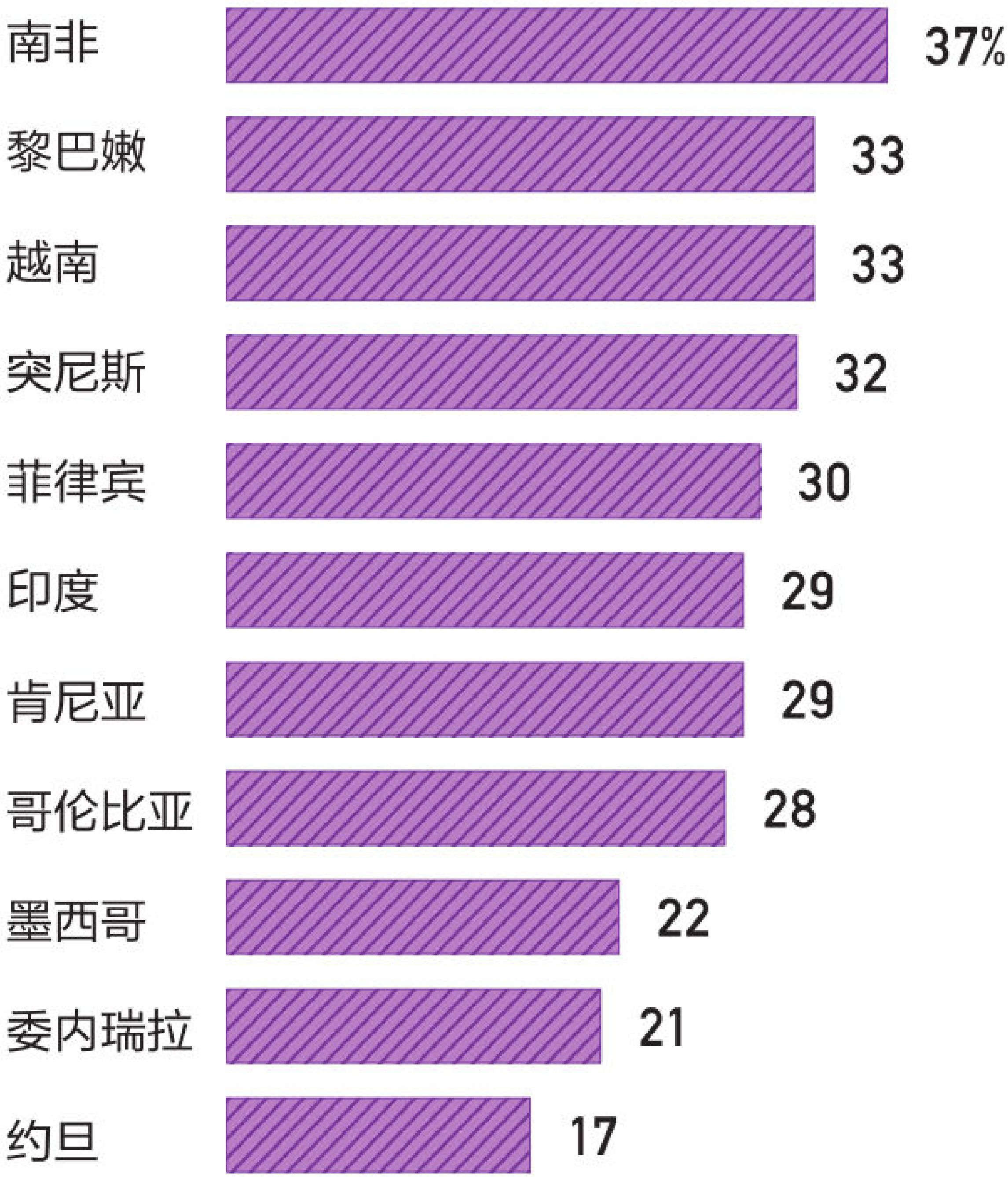
可员工的公益贡献来维持或恢复合作。”他们说，这可能包括同事间奖金制度、服务奖和公开表彰那些竭力提供帮助的员工，以及明确包含合作措施的绩效评估。

关于本研究 《绩效排名需包含强大的合作体系:展示公益贡献如何抵消绩效排名的破坏性影响》(“Robust Systems of Cooperation in the Presence of Rankings: How Displaying Prosocial Contributions Can Offset the Disruptive Effects of Performance Rankings”)，作者:卡桑德拉·钱伯斯(Cassandra R. Chambers))和韦恩·贝克(Wayne E. Baker))，《组织科学》(Organization Science)，即将出版

新兴经济

移动服务障碍

移动电话已经使许多新兴经济体超越了有线基础设施，尽管手机普及率很高，问题依然存在。在这些市场中，33%的居民“偶尔”或“经常”找不到地方给手机充电，37%的人难以支付服务费，46%的人难以获得信号，这或许并不令人意外。更令人担忧的是，人们的母语或首选语言内容匮乏。右图显示接受调查的手机用户中至少偶尔遇到这种障碍的比例。



注释：选择的国家提供了具有代表性的样本，包含不同的地理区域和各种市场条件。

数据来源：《新兴经济体的移动服务障碍》（“Mobile Divides in Emerging Economies”），作者：劳拉·斯尔韦尔等（Laura Silver et

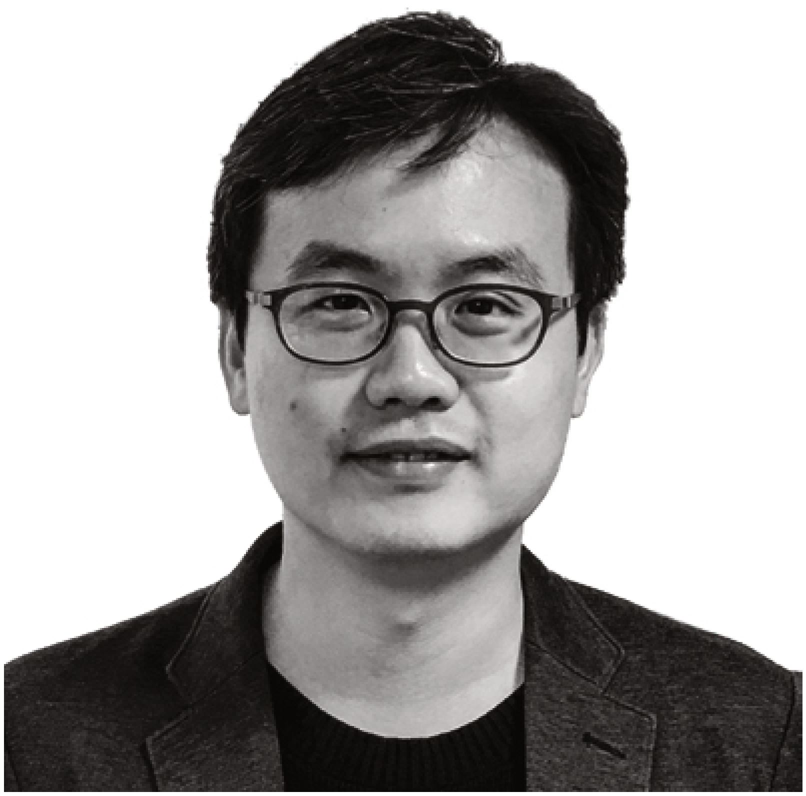
al.），皮尤研究中心（Pew Research Center），2019年

剑桥大学的金允俊（Yeun Joon Kim，音译）与俄亥俄州立大学的金俊海（Junha Kim，音译）在一家韩国保健食品公司进行了现场试验。试验中，他们对产品开发人员在季度绩效考核中获得的自上而下、自下而上及横向反馈进行评估，并在两个月后获取了这批开发人员的主管对他们创造力水平的评价。结果发现，曾被经理或同级给出负面评价的人显示出较低的创造力水平；而被下属给出负面评价的经理却显示出较高的创造力水平。因此他们的结论是：

下属批评让管理层更具创造力

A Subordinate's Criticism Makes You More Creative

艾米·米克（Amy Meeker）| 访 马冰仑|译 刘筱薇 |校 时青靖|编辑



金允俊教授，
捍卫你的研究吧！

金允俊： 人们通常会以两种方式对负面反馈做出反应：因为感到威胁而不愿意创新，并且注意力不再聚焦于工作；或者从当前工作表现中发现可能存在的问题，并实施更好的策略来解决问题。人们做出何种反应取决于反馈的来源。当员工受到老板或同事的批评时，他们往往会感到被威胁。然而当领导者遭到追随者（下属）的批评时，他们更有可能专注于改善自己的业务。

HBR:为什么管理者可以接受下属指出自己的弱点？这是对自我的打击。

这与权力的动力有关。员工如果被上级给出负面评价，会影响他们的自我形象，并让其对未来感到焦虑，因为老板评估并决定他们的晋升和薪酬。同级的批评也会引发他们的不安全感，毕竟同事会彼此竞争资源和机会。因此负面反馈像是一种打压行为，能够贬低他人的能力、攻击他人自尊。而当经理被员工批评时，上述威胁感大大减轻，因为员工无法影响老板的资源和薪酬。

经理的创造力水平提升了多少？

根据主管的评估，经理收到下属的负面反馈后，创造力平均提高了约9％。

是否可能因为经理年纪更长、资历更深，所以他们的脸皮更厚，能够更好地应对批评?

如果真是这样，那么对于资深经理人和任期较长的经理人来说，批评与创造力之间的正相关应该更显著。然而我们对这两种情况都进行了测试，并没有发现影响。

男性与女性经理人的结果是否相同?

我经常被问到这个问题！我们也进行了比较，但没有发现任何差异。

如果老板是新上任的，或者能力不足，甚至可能毫无安全感，结果会怎样? 下属的负面反馈是否还会产生这种有益的影响?

我们无法控制性格差异，因此我们的数据无法回答该问题。但我的直觉是，如果老板比较神经质，他/她可能会感到被威胁，因此可能会降低创造性工作的绩效。

你研究的员工来自韩国企业。文化规范是否对结果有影响?

我们也关注了这一点。在韩国，耻辱感和权力是重要的文化因素。没有人会认为员工可能威胁经理，因此老板可能很容易接受下属的批评。因此我们针对一所北美大学的本科生进行了第二项研究。我们给参与者分配了经理、下属或同事的角色，并告诉他们将收到来自这些角色的反馈，但是实验中我们操纵了反馈的内容及出处。然后我们要求参与者提出有关组织问题的创意，并由独立的第三方来评估结果。我们发现了与韩国企业完全相同的规律：当人们得到负面反馈并认为该反馈来自经理或同事时，他们感到被威胁，创造力也降低了；而当他们认为批评来自下属时，创造力则增强了。

我有一个很棒的老板，同时他也很有创造力。但是如果我突然批评他的工作，他是否会被我惹恼?

毋庸置疑，人们受到来自任何方向的负面反馈都会感觉不好。但是我们的研究表明，被员工批评的管理者可以应对这种消极情绪，并将精力集中在提高创造力上。你的问题恰巧与另一个我刚刚完成数据收集的研究项目吻合。我在另一家韩国企业通过调查问卷确定了可能被视为报复的管理行为。之后我研究了相关员工在上一轮绩效评估中是否给老板做出了负面反馈。结果很明显：批评者遭到了报复。因此即使经理们通过提高创造力来回应批评，也并不意味着他们不会报复。

居然这样！这么说我应该小心点。

职场中确实需要小心一点。我在该公司看到三种报复行为：经理故意降低员工的绩效考核成绩；经理变得激进，甚至辱骂员工；以及更令人失望的社会排斥现象。

企业是否可以通过匿名或汇总员工对经理的负面反馈来解决问题?

可以。我认为对企业来说，评估所有反馈流（自上而下，自下而上和横向）并合并反馈比分类展示更为明智。例如不应体现出“这是来自下属的合并反馈”，因为老板可能会对所有下属进行报复。我现在正在另一家企业进行测试。

你是否研究过积极的反馈有何影响?

这是我一直在做的另一个项目。我发现褒奖与创造力之间没有体现相关性，因为存在两种相反的机制。积极的反馈或许可以提升创造力；它使人们感受到认可，因此可能会在工作上投入更多的精力。但是褒奖还有一种影响，即一旦人们在工作上受到称赞就不会做任何改进，因为他们认为自己已经做得很好。

你为什么会对这个主题感兴趣?

在读研究生之前我是一名软件工程师。那时候很难熬，因为我收到了大量的负面反馈。像大多数人一样，我觉得沮丧，并且认为自己的创造力可能因此受到影响。创造力对做软件工程至关重要。但是后来我进入了学术界，当受到指摘成为常态，我开始意识到负面反馈也可以促进我提高。了解到这可能会同时产生积极和消极的影响，我决定研究这一现象。

企业如何避免自上而下和横向的负面反馈制约员工的创造力？企业是否应该彻底取消来自经理及同事的评价，以确保批评只是自下而上产生的?

在我们的研究中，这家韩国企业确实有正式系统来供员工给老板做出负面反馈。这是一种可行方案。另一个方法是创建一个生成客观反馈的自动系统。例如，在系统中通过算法对程序的出错数量或已售出商品的数量进行计数。由于反馈由计算机生成，这种情况下人们不会因负面反馈感到被威胁。

如果一定数量的批评能增强老板的创造力，是否批评越多越好?

如果完全忽略我正在进行的关于报复的研究，我可以肯定地说：员工应该与经理分享所有负面反馈。这确实可以提高管理者的创造

力。但是我后来的工作表明，如果员工这样做，他们很可能会被老板报复。



Tilray公司CEO：

布伦丹·肯尼迪(Brendan Kennedy)

Tilray公司CEO：如何成为争议行业先驱

TTILRAY'S CEO ON BECOMING THE FIRST MOVER IN A CONTROVERSIAL INDUSTRY

布伦丹·肯尼迪(Brendan Kennedy) | 文
陈战 | 译 时青靖 | 校 李全伟 | 编辑

加拿大大麻制药公司Tilray在“成人用途”大麻合法化之前就成立公司，制定商业计划，申请许可证，购买土地，也建造了种植设施，获得了先发优势，最终成为第一家在美国证券交易所完成IPO的大麻公司。

2010年5月，我在美国硅谷银行的一家子公司工作。在那里，我整日与一些精英人士交谈，他们都是一些颠覆性公司的CEO和创始人，寻求实现不可能的目标。这为我的团队提供了一个独特的机会，可以接触一些尚不存在的产品、公司和品牌——但是也许有一天它们会出现。一天下午，我和克里斯蒂安·格罗（Christian Groh）（我在硅谷银行的同事和老友）去会见加利福尼亚州的一家自称为“医用大麻技术公司”的初创公司。我们不喜欢这家公司的团队、战略或者经营模式，但更大的问题是，我们不知道应该如何评估那个领域的初创公司，因为我们从未将大麻产品视为合法商机。

就在会面几天之后，我听到了美国国家公共电台（NPR）的一条新闻报道。11月加利福尼亚州将对19号提案投票表决。该提案呼吁加利福尼亚州将“成人用途”大麻合法化。出于好奇，我打电话给商学院

的同学和朋友迈克尔·布鲁（Michael Blue）。美国有15个州已经批准医用大麻合法，全球共计15个国家也已经批准。不过，尚没有哪个州或国家批准“成人”或“娱乐”用途合法。但是，我和克里斯蒂安、迈克尔开始考虑这个新兴行业的可能性。于是我们开始拨打电话咨询并开展研究。

几个月后，加利福尼亚州选民否决了19号提案。这看上去似乎是一个挫折，但我们感到松了口气，因为我们担心自己来不及抓住机会。尽管很难用具体的数字加以说明，但是据我们估计，在美国，合法医疗用途和非法娱乐用途的大麻合计市值为400亿至500亿美元，在全球范围内为1500亿至2000亿美元。我们认为，该行业高度分散，公司不够成熟，缺乏成熟品牌，质量标准也不一致，对资金的使用受到严格限制，而且缺乏专业管理。我们觉得，可以在取得合法化之前成立公司，以便获得先发优势。

2010年12月，我开始与克里斯蒂安和迈克尔共同制定一个商业计划。我们最初的想法是创建一家风险投资公司，专门投资大麻初创企业。事实证明这很复杂。我们感到，我们的资金无法放心地投资到该领域的任何一家公司。于是，我们决定转向私人持股公司模式。这样，我们可以全权拥有、运营和孵化一系列公司，目标是使每个公司都成为各自行业的领导者。

深入大麻领地

我出生在旧金山。家里有七个孩子，我排行第六。在成长过程中，我们家并不富裕。因此我在16岁时便进入建筑行业。我在伯克利学习建筑，后来从华盛顿大学获得了土木工程专业的硕士学位。读研

期间，我开始编写软件，后来成立了一家定制软件公司。随后，我成立了一家主营业务为互联网可用性的公司。2002年，我退出了这两家公司，结果虽然不是很理想，但还说得过去。在30岁的时候，我已经担任过两家公司的CEO。没有哪家公司愿意雇用一个30岁时已经两度成为CEO的人。因此，我决定进入商学院学习，总结已经获得的经验。从耶鲁大学的MBA项目毕业后，我于2005年加盟硅谷银行，最后成为该公司新成立的分析部门的首席运营官。

我和两位同事受聘来解决由新的IRS技术代码引起的问题。该代码要求基于风险投资的初创公司计算它们发行给员工的股权市值。由于这些股权并不上市，所以这是一个复杂的挑战。我们创建了一个模型来解决这个问题，同时在银行内部成立了一家初创公司。我们的团队由3人增加到125人，客户也从无到有增加到3000家。特斯拉（Tesla）就是其中之一，当时它还只有少数员工，在加利福尼亚州圣卡洛斯的一个小仓库里工作。我坐过埃隆·马斯克（Elon Musk）制造的第一辆车，并且驾驶了第二辆车。我留下来做这份工作的原因之一是，我遇到了如此多的杰出企业家，每天都可以从他们身上学到一些东西。

在开始研究大麻产业之前，我对此知之甚少。我一直是一位运动员——参加铁人三项赛，从来没有吸食什么东西的想法。我偶尔尝试过几次大麻，也不太喜欢。不过，我确实对毒品法有着很强的自由主义观点。我认为应该允许人们使用大麻，而美国的毒品战争已导致数百万美国人遭受监禁，这在道德上是错误的。

在建筑行业工作的那些日子，我学会了如何与各种背景的人沟通。在我们开始研究工作时，这变得非常有用。我们走进加利福尼亚州北部和俄勒冈州南部的山丘、科罗拉多州和华盛顿州的田野，以及加拿大不列颠哥伦比亚省的谷仓。我们前往种植大麻的地方，无论合

法的或是非法的。我们还去过牙买加，拜访过在以色列加利利海附近工作的特许生产商。在阿姆斯特丹旅行期间，我一天之内到访了80多家出售大麻的咖啡店。

有时候，这项工作令人费解。我和联合创始人们都很健康，留着短发，穿着保守。乍看之下，很多人会怀疑我们是联邦麻醉品代理商。我们努力让他们放心，并建立融洽的关系。我们消费了数百次咖啡、早餐、午餐和晚餐，接连不断地向行业专家提出问题。我们在早期建立的这个网络可能是有史以来我们所做的最好的投资之一。它持续不断地向我们提供信息，可以随时了解世界各地的发展情况。



位于葡萄牙坎塔涅德（Cantanhede）的Tilray温室大麻种植

我们仔细研究了民意调查的数据，很快注意到一个有趣的现象：从1973年开始，盖洛普（Gallup）一直在调查美国人是否支持大麻合法化。它还调查人们是否支持同性婚姻。在仔细研究数据之后，我们发现了两条非常相似的趋势线。对同性婚姻的调查比大麻合法化早大约五年，但这两个问题在接受度上的模式相同。到2012年时，似乎已经出现清晰的迹象，同性婚姻将在整个美国合法化。（2015年，美国最高法院在Obergefell v. Hodges一案中做出的裁决证实了这一点。）我们更加坚信，大麻禁令终将结束。

大家觉得我们疯了

我们开始慢慢提出投资论点：（1）医用大麻正在逐渐成为世界范围内的一种主流治疗方法。（2）该行业中现有的大部分参与者都在关注他们的小众市场或地域市场，而我们观察到全球范围的范式转变，因为禁令逐渐让位给合法化。（3）随着这种转变的发生，大麻将会与其他行业一样，成为一个拥有可信赖品牌和跨国供应链的行业。我们寻求投资那些可以利用这些趋势的业务。

随着论点的延伸，我们认识到从事风险投资并不是最好的方法。风险投资人专注于早期投资，他们的投资一般会在7年内退出，以便可以将资金退还给有限合伙人。大麻的时间线很难预测。我们认为，我们知道将会发生什么，但不知道会在何时发生。我们需要灵活性，以便可以收购整个公司，进行少数股权投资，以及应对何时或如何获得回报的不确定性。因此，我们决定成立一家私募股权公司，命名为Privateer Holdings。

在最初两年里，筹集资金几乎是不可能的。人们以为我们疯了。如果不是因为我们的背景——与很多风险投资基金合作过的MBA学生——甚至没有人愿意与我们会面。我们与潜在客户进行了多次会谈，虽然我们清楚他们永远不会投资。其中一些对我们的深入研究表示赞赏；有些则笑着走开了。一些人直接向我们提出质疑："你为什么要放弃自己的职业生涯来经营一家大麻公司？"

后来，2012年11月，华盛顿州和科罗拉多州宣布娱乐用途大麻合法，另有两个州宣布医用大麻合法。突然之间，我们的想法看起来似乎不那么疯狂了。当时的民意调查显示，70％的美国人赞成医用大麻合法，而且50％的人支持娱乐用途大麻合法。这不是一个临界点，但是这朝正确的方向迈出了一步。

我们的第一笔收购是Leafly，一家审查不同大麻品种的网站。我们喜欢这家公司及其团队，它能帮助我们深入了解产品和消费者的偏好。由于Leafly是一家出版公司，因此其合法性毋庸置疑，也是一个优势。至今，它仍然是获取大麻信息的主要在线来源。

加拿大欢迎我们

2013年，加拿大政府向我们伸出了橄榄枝。该国一直通过单独合约生产大麻，希望转为由种植者、加工者和分销商组成的竞争性的私营部门网络。加拿大联邦执照的申请者在寻找投资方时遇到了麻烦，国家公共卫生部门加拿大卫生部（Health Canada）请求Privateer Holdings考虑支持其中的一些初创企业。我们仔细研究了已经申请该项目的60家公司，但是没有找到合适的投资对象。于是，我们告诉加拿大政府，我们想创建自己的公司并为其提供资金。得到的回应是，如

果我们迅速行动，它同样也会迅速采取配合行动。于是，我们迅速成立Tilray公司，申请许可证，购买土地，也建造了种植设施。到2014年4月，我们已经作为加拿大医用大麻产品的许可生产商交付了第一批产品。

我们的种植设施与以前建造的设施完全不同。凭借我在建造、建筑学和工程领域的背景，当我们访问世界各地的运营机构时，我已经从事了多年的逆向工程设施。我们能够将最好的创意融合到建造的设施中。我们拥有自己的测试实验室和40个完全相同的生长室，以便进行A/B测试：我们使用具有相同遗传基因的植物，能够控制所有因素，仅改变一个因素，例如二氧化碳水平、湿度或光照等。与其他任何地方相比，我们的大麻种植都更为科学。在一定程度上由于这种方法，Tilray公司成为第一家获得加拿大卫生部批准开展临床试验的大麻公司。今天，我们已经宣布10项临床试验，并且与众多分销商建立合作关系，其中包括与诺华制药（Novartis）的子公司山德士公司（Sandoz）达成的全球协议。

2014年12月，我们完成了来自彼得·蒂尔（Peter Thiel）创办的风险投资公司创始人基金（Founders Fund）的投资。这是大麻产业的第一笔机构投资。成绩要归功于彼得、杰夫·路易斯（Geoff Lewis）（他领导此项投资）以及他们的整个团队，因为他们进行了这种大胆而逆势的跨越。这对我们来说是变革性的，因为其他精英人士获得许可与我们一起投资。到2018年10月，我们已经筹集11亿美元。

当时加拿大有许多规模较小的大麻生产商。但是，它们都无法盈利，所以需要融资。其中一些人决定在多伦多证券交易所（Toronto Stock Exchange，简称TSX）进行首次公开募股（IPO）。到2017年，我们也开始讨论在TSX进行IPO。当我们在波士顿和纽约与机构投资者

会面时，其中一些表示他们无法在加拿大投资，并鼓励我们在美国上市。他们需要一家在美国上市、由美国证券交易委员会（SEC）监管并使用公认会计准则的大麻公司。这个想法引起了争议：即使美国各州已经批准大麻合法，但根据美国联邦法律大麻仍然是非法的。银行和信用卡公司对涉及大麻产品的交易持谨慎态度的原因就在于此。但是我们的业务仅限于大麻合法的国家，因此我们要遵守美国法律。我们重金聘请了几位律师来研究此问题，并与SEC和纳斯达克（NASDAQ）进行交谈。2017年秋，我们决定在美国进行IPO。

2018年上半年，我一直在与世界各地的投资者会面。在加拿大当时规模最大的20家大麻生产商中，Tilray是唯一一家未在加拿大公开上市的。许多投资者永远不会购买我们的股票，但他们前来听会。我们提交了S-1，然后我飞赴世界各地——西雅图、香港、悉尼、伦敦、法兰克福、纽约、波士顿、旧金山、温哥华和芝加哥等进行推介：我们有能力生产优质医疗级大麻，正在为加拿大开发供成人使用的品牌，正在建立全球分销网络。当年7月，我们成为第一家在美国证券交易所完成IPO的大麻公司。

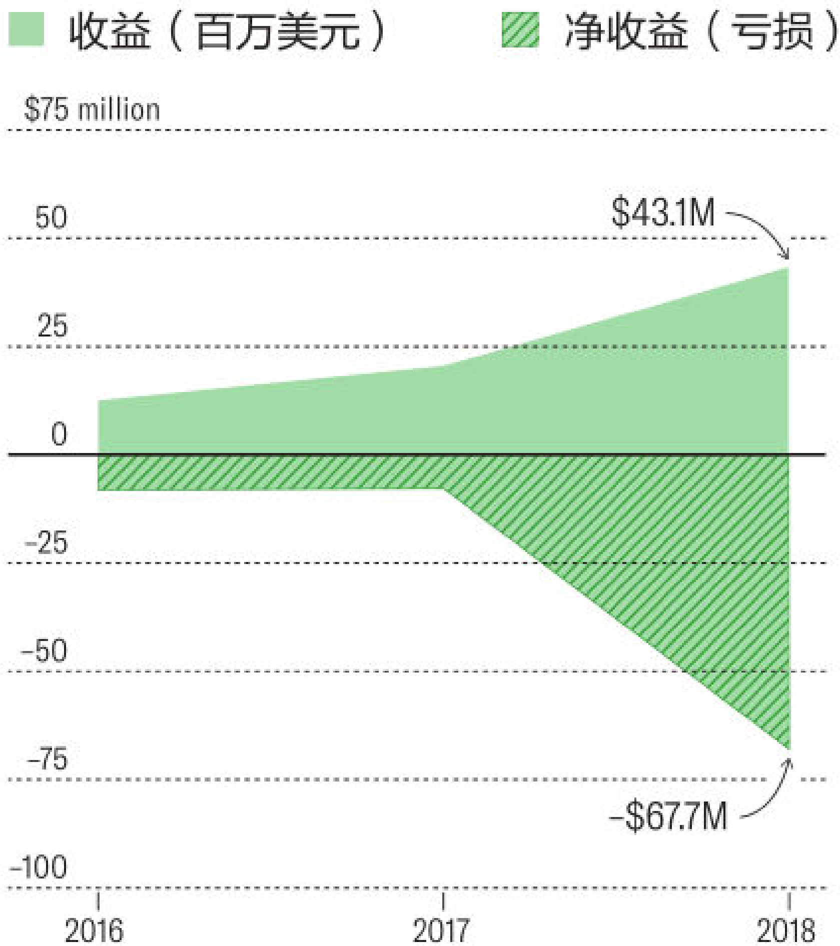
公司介绍与经营数据

Tilray公司

成立时间：2013年

总部：加拿大不列颠哥伦比亚省纳奈莫市

员工数量：逾1400人



资料来源：《华尔街日报》

此后，更多的大型银行和机构投资者开始购买我们的股票，这增加了大麻产业的主流接受度。2018年秋，我们发行了可转换债券，美国银行美林证券（Bank of America Merrill Lynch）是我们的承销商。这在一年前是不可想象的。其中部分资金已经用于在葡萄牙建设大型设施，这样我们就能够在整个欧盟范围内进口，而不是通过加拿大向欧洲出口。

一切才刚刚开始

这是一个动荡不安、竞争日益激烈的行业，我们希望这种状况持续下去。在我撰写本文时，医用大麻已经在41个国家和美国33个州合法。（我相信，到2022年年底，大麻将在80个国家合法。）成人用途大麻已经在加拿大、乌拉圭和美国的11个州合法。我预计卢森堡、葡萄牙、墨西哥和新西兰将成为下一批宣布成人用途大麻合法的国家，而且这一趋势还将继续。

有朝一日，成人用途大麻可能成为比医用大麻更大的收入来源，但在未来10年中，医疗大麻仍将是我们的主要产品。现在，我们花费大量时间与世界各地的决策者、监管机构和医生会面，向他们证明为什么它应该成为主流医学。

我们出口到13个国家，但是我们在美国没有业务（不包括FDA批准的四个临床试验），因为那里的联邦法律不允许。我曾经与国会议





上方：坎塔涅德的大麻“田”；下方：实验室中的质量控制

员会面，讨论放宽这些法律，但现在我认为，关于这一问题的真正动作将会取决于选民。预想一下，到2020年11月，我们有可能还会看到另外七到九个州通过成人使用的法律，而且它们很可能是支持共和党的州，例如爱达荷州、怀俄明州、北达科他州和密苏里州等。2020年11月3日，当选民刚刚投票通过大麻合法化之后，14名或更多的共和党参议员仿佛如梦方醒。面对导致大麻业务难以在美国开展的银行业务法律，他们的想法可能会改变。

我们还看到大麻二酚（CBD，医疗用大麻中的提取物）带来的巨大商机。多年来我们一直在关注它，而且我们的大部分临床试验都包括CBD测试，CBD产品获得主流认可的速度甚至连我们都感到惊讶。CBD只是其中一种非精神活性大麻素，另外还有大麻萜酚（CBG）和大麻酚（CBN）。几年后，我们可能还会看到由于它们而引起重视的新配方。

在观察关于大麻的趋势时，我们看到了连续发生的五个阶段：禁止、非刑事化、CBD合法化、医疗用途合法化和成人使用合法化。20年前，几乎每个国家都处于禁止阶段。幸运的是，我和合作伙伴们在其他大多数人之前就看到这种趋势已经形成，并且已经基于这种认识建立起成功的业务。

这段旅程最令人兴奋的部分是，大麻行业才刚刚起步。当今在全球合法市场上存在的品牌和产品在很多方面还只是雏形。我们有机会领导一个价值数十亿美元的全球产业，使其合法化，并定义其未来。这个行业几乎在一夜之间从阴影中崛起。我一生中从未如此努力过，但也从未有过如此有趣的时光。我迫不及待地想看到这个旅程接下来将把我们带往何处。

美企持有过多现金

克里斯廷·汉金斯（Kristine W. Hankins） 米切尔·彼得森（Mitchell Petersen） | 文
时青靖 | 编辑

据最近的《资金流量》(Flow of Funds)估计，美国非金融企业持有的现金刚刚迈上4万亿美元台阶，高于10年前的2.7万亿美元，而2000年仅有1.6万亿美元。问题是为什么会这样?高管们应该从企业现金持有量的大幅增长中学到什么?

显然，在不确定性不断升级的时期，现金提供了极好的保障。它让企业免于金融市场的风险，确保有能力为重大项目提供资金，并在其产品市场上进行战略竞争。可是企业持有如此多的现金仅仅是出于高度的谨慎吗?由于管理流动性是首席财务官(CFO)最重要的任务之一，尤其是在面临潜在经济衰退的时候，了解同行企业保有现金水平的动机有助于高管为自己的公司做出明智的决策。

我们在《金融研究评论》(Review of Financial Studies)中的研究探究了企业现金储备的巨大增长中有多少是由预防性需求所驱动的。通过使用美国经济分析局的非公开数据来追踪公司现金在企业中的位置，我们证明，现金囤积集中在数量有限的跨国公司，而跨国公司所持现金的增量中85%为它们的外国子公司持有。

更重要的是，对风险和不确定性的担忧并不能对企业现金增加的这部分最大份额做出解释。我们的估算表明，国外资金增长中79%是由于国际税率的下降和美国企业的积极避税行为共同作用的结果。虽

然全球不确定性可能会增加，但是预防行为并不能解释为何有些企业家拥有1000亿美元以上的现金，而税收则可以解释。

那么，为何不是所有的企业都把收入转到低税收的外国司法辖区并减少它们的税金账单呢?由于美国政府在避税问题上并不宽容，企业并不能随意将收入归入地处低税收司法辖区的外国子公司。创造收入的资产需要转移到期望的地方。要在子公司之间重新分配资产，企业必须为公司间的销售分配价值。适当的转让价格——用于这些公司内部销售的价格——应该反映资产价值，并尽量减少转移收入的税务优惠。有充足的证据表明，知识产权更难估价，可以更容易地转移到外国子公司，利用战略转让定价来实现税负最小化。我们的研究也证明了这一点;我们论文中记录的国外资金增长中92%发生在拥有知识产权(通过研发的绝对支出衡量)和积极的公司间销售以在子公司之间重新分配资产的企业。

这并不是说对现金的预防性需求并非没有。相反，风险和不确定性对非跨国企业和跨国企业的国内现金水平都会产生影响。然而，税负和预防性动机对现金的影响在规模上大相径庭。我们发现，不受税负问题驱使的国内现金增速仅略高于GDP。相比之下，跨国企业国外现金持有量在同一时期的增速几乎是GDP增速的三倍。这可以为高管提供有价值的信息。对同行企业的有效税率及避税天堂的利用情况，进行尽职调查可以提供一个有用的透镜，了解同行的现金在多大程度上是因担心未来的融资或投资机会而发生改变的。

2017年的《减税与就业法案》(TheTaxCutsandJobsActof2017，简称TCJA)不仅允许子公司和母公司之间免税转移现金，而且还把企业税率降低到21%。降低税率大大减少了——但是并未消除——转移收入的动机，因为许多国家仍然拥有远比美国低得多的企业税率，而在

低税收司法辖区创造的收入现在可以在企业内自由流动或者返还给股东。虽然TJCA引入了各种其他措施，以尽量减少企业在未来将无形资产收入转移出美国，但是那些规则的有效性仍有待观察。据《资金流量》估计，现金水平在该法律通过之后还是继续攀升。我们研究中确实看到的是，企业并没有陷入恐惧或者囤积更大量的现金来应对日益增加的不确定性。高管在调查产品市场之际，了解竞争者的现金决策可以促成更有效的流动性管理。

克里斯廷·汉金斯是肯塔基大学的金融学威廉·西尔副教授。**米切尔·彼得森**是凯洛格商学院的金融学格伦·瓦塞尔教授。

全球领导者的大问题战略

马克·克雷默（Mark R. Kramer） 马克·普菲策尔（Marc W. Pfitzer） 黑尔格·马内（Helge Mahne）丨文
时青靖丨编辑

企业的社会良知已在瑞士达沃斯得到充分展示，来自全球商界、政府和民间团体的领导者于2020年1月21日齐聚达沃斯，参加世界经济论坛(World Economic Forum)年会。数以亿计的资金将会用于建立公私伙伴关系，以应对全球最紧急的挑战:气候变化、贫穷、慢性疾病、文盲、海洋中的塑料垃圾等等。不幸的是，在最初大张旗鼓的公告之后，这些真诚和善意的全球伙伴关系大多数几乎是悄然失败。

认为全球企业在社会进步中可以发挥主导作用的想法并没有错;问题是它们如何以现实地实现社会影响并给股东带来价值的方式来做到这一点。高层次的全球伙伴关系的确以获得资源、产生知识和让人关注所涉问题的紧迫性和重要性的方式发挥了作用。不幸的是，这些伙伴关系鲜有做到的一件事就是切实解决这些问题。相反，由于合作伙伴对公司社会和经济效益方面有意义的进展不足感到气馁，这些计划在自身的重负下崩溃了。避免这种命运的唯一方法是，企业对于何时、何地、以何种方式建立目标高度明确的联盟有明确的战略，该联盟可以在具体问题上以及与在他们业务最紧密相关的特定地区推动进步。换言之:本地解决方案是处理全球问题的关键。

首先要意识到在应对全球挑战方面有钱可赚——推动联合国的“可持续发展目标”估计可以带来12万亿美元的新商机。不应对挑战会损失金钱，因为社会的失败会抑制企业的发展及盈利能力:失败的教育系统

会增加培训成本和员工的离职率;小农的贫困会导致农产品供应不稳定;气候变化已经引发了频繁且代价高昂的天气灾难。解决社会之需不再仅仅是保护企业声誉及经营执照方面的事，它已经成为企业未来业绩与竞争优势的核心。为社会创造价值的企业也会为股东创造价值。我们把实现这种双赢称为“创造共享价值”。

尽管越来越多的人认识到这些机会，可是鲜有几家企业找到了如何有意义地应对它们的方式。原因之一就是，虽然高管们懂得如何管理由供应商、分销商及相关业务构成的企业生态系统，但是他们的办法对于企业无法控制的，由政府、非政府组织和地方社区构成的社会生态系统而言不起作用。

正如我们在对取得经济成功和社会影响力的十余家企业实例进行研究后所获知的那样，合作必须在地方一级进行，在这一级，企业界、政府和民间团体的所有相关行动者都必须聚合在一起，创造系统性地变革。让每个人有效地合作需要一种方法，我们在文章中会描述这种方法。该方法相比加入全球伙伴关系而言工作量要大得多，魅力要小得多，可是它的确会产生切实的社会和经济成效。

无论问题多么具有全球性，对任何企业带来的经济机会和后果都集中在特定的地区和市场。一个典型的例子就是领先的胰岛素供应商诺和诺德(Novo Nordisk)抗击糖尿病的方式。该公司认识到，实现积极的全球社会影响力——真正让公司及其股东受益的影响力——意味着将其努力集中于特定地区，公司在那些地区提供胰岛素的能力受到有缺陷的卫生保健系统的制约。

比如，当该公司2003年进入印度尼西亚市场的时候，由于卫生保健基础设施缺乏，保健护理人员培训不足，以及患者的疾病意识有限，公司的销售受阻。十年后，糖尿病发病率在上升，可是印度尼西

亚近800万的糖尿病患者中，接受治疗的不到一半，不到1%的患者真正遵从了适当的方案并达到了他们的治疗目标。诊断的进步以及患者的依从可以使胰岛素市场到2020年的时候增长四倍，挽救460万个生命年，减少58亿美元的政府医疗保健费用，并使该国GDP增加2.14万亿美元。然而，政府、社会部门组织或全球联盟取得的进展微乎其微。

诺和诺德估计该公司能够获得高达一半的市场增长，并判定如此的潜在销售额有理由让其进行8位数的投资来发起区域性的公司伙伴关系。通过与印尼卫生部、印尼内分泌学会以及印尼糖尿病协会合作，该公司的地方领导层及资金促进了新一层次的跨部门参与和协调，这已开始增进患者的护理与意识。诊断率已经提升了10%，为公司带来了销售额的增长，也为数以万计的印尼人改善了健康状况。

再看看美国医疗保险公司Humana，该公司为得克萨斯州圣安东尼奥三分之一的人口提供保险。糖尿病、肥胖病和心血管疾病发病率的上升当时正推高医疗保健成本。Humana的地方团队集结了医疗保健提供者、政府机构、社区组织以及其他主要雇主，以改善锻炼、饮食和社会隔离等健康的社会决定因素。在五年之内，这些协同努力让月平均不健康天数减少了10%，每年为Humana节省了数百万美元。

我们即将发布的跨行业、跨国家探索医疗保健、资源回收利用、扶贫、农业生产力以及碳排放等全球挑战的研究已经一致证明，采取类似诺和诺德方法的企业也可以通过为股东带来更好经济表现的方式引领社会进步。这需要在地方一级与特定的伙伴合作，这些伙伴可以根据特定地区的独特环境协调变化。

第一步是确定社会或环境状况对企业的战略和经济表现有显著影响的特定地区。其二是从地方业务单位领导层中任命一个团队，通过考虑该地区的政治经济气候来判定变革的时机是否成熟。如果局势看

好，该团队可以认定并聘请其他必要的当地企业、非政府组织和政府合作伙伴参与制定一份合作性的变革蓝图，该蓝图会为每个参与者界定适当的角色。最后一步是建立必要的管理和人员架构并为其提供资金，以指导、促进和监测进展，借鉴集合影响力(Collective Impact)架构，以推动生态系统变化。

遵循这些步骤的企业会发现，它们不仅为他们的股东创造了价值，而且在社会进步中成为了受人尊敬的领导者。它们可能也希望在达沃斯加入全球伙伴关系，可是它们知道，实际的解决方案需要针对性强得多的干预措施。

马克·克雷默是哈佛商学院的高级讲师，全球社会影响力咨询公司FSG的共同创始人和董事总经理。**马克·普菲策尔**是全球社会影响力咨询公司FSG的董事总经理。黑尔格·马内是全球社会影响力咨询公司FSG的董事。

什么成就了“最适合工作的企业”?

迈克尔·奥马利（Michael O'Malley）| 文　时青靖 | 编辑

是什么成就了企业文化的伟大?为了探究这个问题，我和我的同事比尔·贝克(Bill Baker)在过去的三年里对美国的最佳工作场所进行了研究。作为我们研究的一部分，我们选择了21家以其光辉文化著称的企业，包括Patagonia、The Motley Fool和Edmunds.com。

要入围我们的最终名单，这些公司必须在2014到2018年期间常年出现在《财富》《Inc.》等知名商业出版物的一个或多个“最适合工作的企业排行榜”上。此外，每家公司必须同意让我们进入公司一天，采访高管、与人力资源部门会面、与员工进行小组座谈并参观设施。我们选择的企业在私营和公共部门都有，规模从250名员工到7000多名员工，行业涉及技术、金融服务、消费品、出版及制药等等。

我们进行这项研究的目的不单单是把这些公司做的所有有趣的事情绘制成表——任何商业杂志里都可以找到这样的表格。相反，我们的目的是要提取出它们之所以如此成功的普遍原则。虽然没有一种程式可以捕捉到这些公司的特质以及他们激励员工的有效方式，但以下是我们发现的一些共性。这并不是一张详细的清单，可是对于有意改变自己文化的企业而言，这些将让你走上正确的道路。

以人为本

最佳工作场所为人提供生活满足感而不仅仅是工作满意度。几乎所有与我们交谈过的企业创始人和CEO都告知我们，他们创立自己的公司时心里想着的是人。对他们来说，健康的文化与健康的资产负债表一样重要。这些公司的福利远远超出了最低工资。

以旧金山的杂货商Bi-Rite Market为例。除了每小时15.59美元的工资和全额的医疗保险之外，Bi-Rite还为所有员工的401(k)计划配置了高达他们收入4%的资金并给予员工工资2%-6%的利润分成。包括兼职员工在内的任何每周工作了至少20小时的人都可以享受这些福利。结果，许多在Bi-Rite工作的人一连好几代都是照此行事。好几个长期员工的孩子现在在那里工作，或者每年夏天回到旧金山以季节工的身份实习。在我们访问期间，我们得知这些实习生中有两位来自哈佛大学和韦尔斯利学院的学生正放假在家。

我们访谈过的其他公司走得更远，提供了大量的附加计划，帮助员工维持工作-生活平衡，增进他们的心理和身体健康。这些计划包括减压研讨、营养咨询、财务规划以及申诉咨询服务。这些整体体验的效果在BambooHR公司两名员工的评论中得到了很好的总结:“(财务规划与预算)学习班挽救了我的婚姻”以及“自从我开始在这里工作，我变成了一个更优秀的父亲”。

然而，也许最极端的例子是那些为需要帮助的员工做出极大努力的企业。Health Catalyst帮助一名员工为先天患有罕见免疫缺陷的新生儿建立了一个受控的生活环境。当BAF的一名员工遭遇严重车祸时，该公司将他们从三楼的一套公寓搬到了同一栋大楼的一楼，物品的摆放跟以前一样，并在康复的过程中提供了保持联络的技术。(那名员工才在那里工作了很短一段时间)。

我可以继续讲述我们从样本企业听来的善行故事:在员工需要时给予额外休假时间的公司;为补充某个家庭的保险而支付医药费的公司;让已故员工的孩子念完大学的公司。当我们问这些企业它们为何要这么做时，回答通常与N2出版社的创始人兼CEO杜安·希克森(Duane Hixon)告诉我们的如出一辙。“利润是必要的，可它不是目的。我们生存需要空气和水，可那不是我们的目的。我们的目的是帮助人们过上更好的生活。”

帮助员工找到他们的爱好

我们研究的企业通过帮助员工发现他们的“使命”或者能为他们提供最大满足感的工作领域，找到了让员工焕发青春的途径。这样做不仅提高了生产率，也让人们在工作中感到快乐——甚至幸运。企业用以达此目的的方法总的来说各不相同，不过，我们访谈过的所有企业都为员工提供了追求他们爱好的机会。

Regeneron制药公司就是一个典型的例子。他们的任务是为有需要的患者开发新药。这些药物中有许多也许永远也不会从治疗中赚到大钱。可是他们的目的是减轻人的病痛而不附带投资回报率(ROI)这样的限制条件。这样纯洁的定位对在那里工作的人会产生重大影响，因为他们感受到了真正的使命感。不过，生产力最大的推动力也许是该公司的座右铭:“遵从科学”。科学家们被敦促去探索他们最感兴趣和最具能力的问题，而不是仅仅关注特定的疾病。许多员工告诉我们，他们在Regeneron找到了他们梦想的工作。“在这里就像回到了麻省理工，”一名经理表示，“我得到了满足我好奇心的空间。”

其他企业通过特别计划或休假的方式找到了唤起人们热情的途径。人工智能与分析软件公司SAS的首席运营官(COO)兼首席技术官(CTO)奥利弗·沙本伯格(Oliver Schabenberger)负责一个培训领导者按照TED演讲风格做陈述报告的项目。为了激发非常规思维，参与者被敦促讨论他们的最佳想法。有时候，他们继而会产生重大项目的灵感。INTUITIVE(直觉研究与技术)公司通过它的“创新激励计划”同样要求员工提出创新的问题解决方案。员工受邀撰写新产品构想计划书，无论与工作是否相关。如果公司喜欢某位员工呈交的构想，他们会提供启动资金，并将一半利润交给创作者。PURE保险公司通过他们的“爱好计划”采取了一个更外在的途径，每年给员工1500美元去探索他们选择的任何东西。

简而言之，我们走访的企业几乎没有耗尽生命的死胡同，就像恐怖电影中幽长漆黑小巷尽头的障碍。相反，通过发展基金和频繁的工作调动，这些企业鼓励人们自我审视他们的兴趣，找到他们真正擅长的事情。提升表现最可靠的方法就是把人们喜欢做的事情交给他们。

从个人的层面凝聚人心

我们采访过的企业意识到，他们的成效度取决于团队的善意与团结，因此他们付出了相当多的努力来凝聚人心——但不是以你可能认为的传统方式。在我们开始这个项目之前，我们认为人生大事、仪式和过渡礼——比如结婚、生日和周年纪念——对工作环境而言微不足道。可是我们访问过渡企业给予了我们新的视角。实际上，他们在重大的日子都做了了不起的事。为什么?因为这是有人情味，或者说周到体贴的事情。

不妨这样想:在我们的个人生活中，我们明白，庆祝和同情、关心他人的感受和需求、提振、柔化、安慰和援助都是良好的习惯。当大事发生的时候，我们共同享受，减轻彼此的负担，安慰那些我们在乎的人。就如优秀的家庭一样，优秀的企业拥有同样的责任。如果他们希望在他们的团队中打造真正的社群意识，他们还需要创造共享的体验。

我们访问的企业会一起庆祝特殊的日子，对重要的生命周期过渡事件予以认可。BambooHR公司给予生日带薪假期的待遇。Insomniac Games为初为人父母的员工提供了定制连体衣、艺术书籍和玩具，还有一个帮助他们让新生婴儿的零碎物品保持规整的婴儿皮包。

此外，我们样本中的企业都是精力旺盛的社交家——从第一天直到退休。他们的社交活动并不像Health Catalyst的一名员工所说的那样“妙趣横生”——人们被迫参加并被要求享受的罕见、人为的团队建设活动。相反，构建团队关节和结缔组织、反过来又使团队成员能够灵活一致行动的东西是定期、自发发生的。BAF每月都资助外出参加棒球赛、喜剧俱乐部和非百老汇演出;鼓励员工参加踢球、沙滩排球和保龄球等俱乐部;举办夏季娱乐大聚会和万圣夜南瓜灯节灯等大型家庭活动。Regeneron公司有春季狂欢、夏季烧烤、土气夏威夷衫节、假日派对以及众多庆祝科技进步的全公司集会。

这些社交性课外活动可能看起来与真正的工作背道而驰，对某些人来说，是无谓地浪费时间。可是，建立有意义的关系就是真正的工作。最优秀的企业明白，个人的亲和力与深厚的社会联系是防止团队解体的万全之策，对最佳的团队表现至关重要。

让员工拥有属于自己的工作

我们采访的高管反复告诉我们，他们希望他们的员工像主人一样思维和行动。我们了解到，允许他们掌控自己工作的方方面面是达此目的的关键。有余地重新安排、修改和改进自己任务的员工会对任务感到着迷，而一旦出现这种情况，他们的心态就开始改变。他们关注的焦点不再是无法办到的事情，而是全神贯注于能够完成的任务。结果，他们能够更轻松地成长、创新，推动他们的公司向前发展。

这种主人翁心态的例子在SAS得到了漂亮展示。今天，SAS无论在外观上还是感觉上都像是一个大学校园。他们的办公楼坐落在北卡罗来纳州凯里市900英亩林木繁茂的土地上，其中建筑占地300英亩，除此以外，跑步步道、自行车道、溪流和小街(街名都是“矩阵”“分析”这样的名字)纵横交织。在这块保护区内，景观设计师们有属于他们自己的土地面积，他们在考虑了地形和周边建筑之后可以按任何自认为最佳的方式进行打理。引申开来，这就是整个SAS公司做事的方式。公司分配给员工人人皆知的项目，然后让他们自由地按他们认为合适的方式去追逐目标。许多人在必要的时候向同事和管理层寻求建议和支持。“公司外的人认为我们是职场先锋，”某座谈小组的一个成员向我们表示，“可是他们忘了，我们制造的东西很重要，人们依靠我们才能完成他们的任务。我们所有人都感受到了巨大的责任感，不仅对我们的客户，而且对彼此。”

Clarus商务公司的CEO汤姆·卡波拉索(Tom Caporaso)以类似的方式管理着他的公司。从始至终，他的理念就好比是一支获胜运动队的理念:录用优秀的人才;训练、练习和备战;指导队员互相支持，从错误中吸取教训，共同接受输赢;离开赛场，让运动员上场比赛。一旦比赛开始，或者说人们已经证明他们有能力独立处理项目，管理者插手干预的次数是有限的。在Clarus公司，比赛场地是由目标和预算来设定

的。在这些界线范围内，由员工负责执行。这种授权使Clarus能够根据实际情况迅速行动，努力满足不断变化的客户需求。

当然，让员工在他们能力范围之内以及稍稍超过他们的能力范围工作也意味着管理者必须接受员工偶尔的失败。对于最优秀的企业而言，失败是无法逃避的现实，对个人和企业的成长都是必要的。因此，我们会面过的企业正常接受了周期性的失败。事实上，BambooHR有一种不具威胁性的处理错误的新方法。它开设了一个“哎哟电子邮箱”(an Oops Email Box)，全体员工——包括创始人——可以在此通告所犯错误、其他人应该引以为戒之处以及纠正错误的措施。

创造一个可以做他们自己的空间

当然，员工们会意识到，他们永远都要与陈规、他人的喜好以及限制他们工作中何可为何不可为的种种约束相磕碰。但这些并不一定会阻碍他们按自己的爱好和信念行事。总之，我们样本企业里的员工找到了一个他们可以做“真实的”自己的地方。怎么办到的?

The Motley Fool提供了一个很好的例子。这家公司的灵感来自莎士比亚《皆大欢喜》(As You Like It)中的一个人物。身为一个持有执照的傻瓜，此人能够生活在社会之外，以别人无法办到的方式诚实地说出自己的观点和观念。实际上，创立公司的兄弟俩汤姆·加德纳(Tom Gardner)和戴维·加德纳(David Gardner)摒弃了那位傻瓜，而是在创造公司的时候注入了“愚蠢”的色彩。The Motley Fool，这家除了“一丝不挂会让你父母难看”以外就不再有着装规定的企业，也将诚实作为它的一个核心价值观——创造一个人们在其中不仅在身体上，而且在言语上都可以自如表达自己的工作环境。

另一方面，N2出版社采取了一种不同的但同样有效的方法。他们设法将员工的自然天赋融入公司的生活制度。他们的员工强调说，能够在工作中将自己个人的一部分与他人分享是多么令人满意。“N2是一个你可以放松自己、做你自己的地方。”一名员工告诉我们。收发室负责人是一名出色的说唱歌手，为N2谱写并演唱了主题歌曲。The Full Bleeds是由平面设计部门的员工组成的翻唱乐队，在每个月的全体会议上表演。这个会议的一部分时间用于表彰对公司的杰出贡献。在我们访问期间，整个编辑部门都得到了认可。该部门负责人阿曼达(Amanda)是一位出色的视觉艺术家。她为身着漫威式超级英雄套装的职员画了肖像，并在一篇致敬团队的精彩动人的颂词中描述了他们每个人的力量。

这些企业向我们证明，在工作中保持真诚的能力是对生活的肯定:是对我们的身份以及我们代表的东西的一种外在表达。在这方面，真诚还有一个不明显的影响。行为与价值观一致的人拥有更坚定的职业道德。他们更专注于道德，不太屈从于环境，会选择原则而不是诱惑。

鉴于我们的发现，可以肯定地说，如今，太多企业在运作中只考虑他们自己的利益。如果假设有能力的、能盈利的管理层应该把钱置于人之前，那么我们的憧憬就存在严重的缺陷。这些缺陷并不一定是由于错误地解读了市场运作方式，而是由于对人们工作方式的严重误解。我们研究的企业把人视为了工作场所的中心，视为维持其他一切运转的东西，以此赋予了他们自己最好的成功机会。

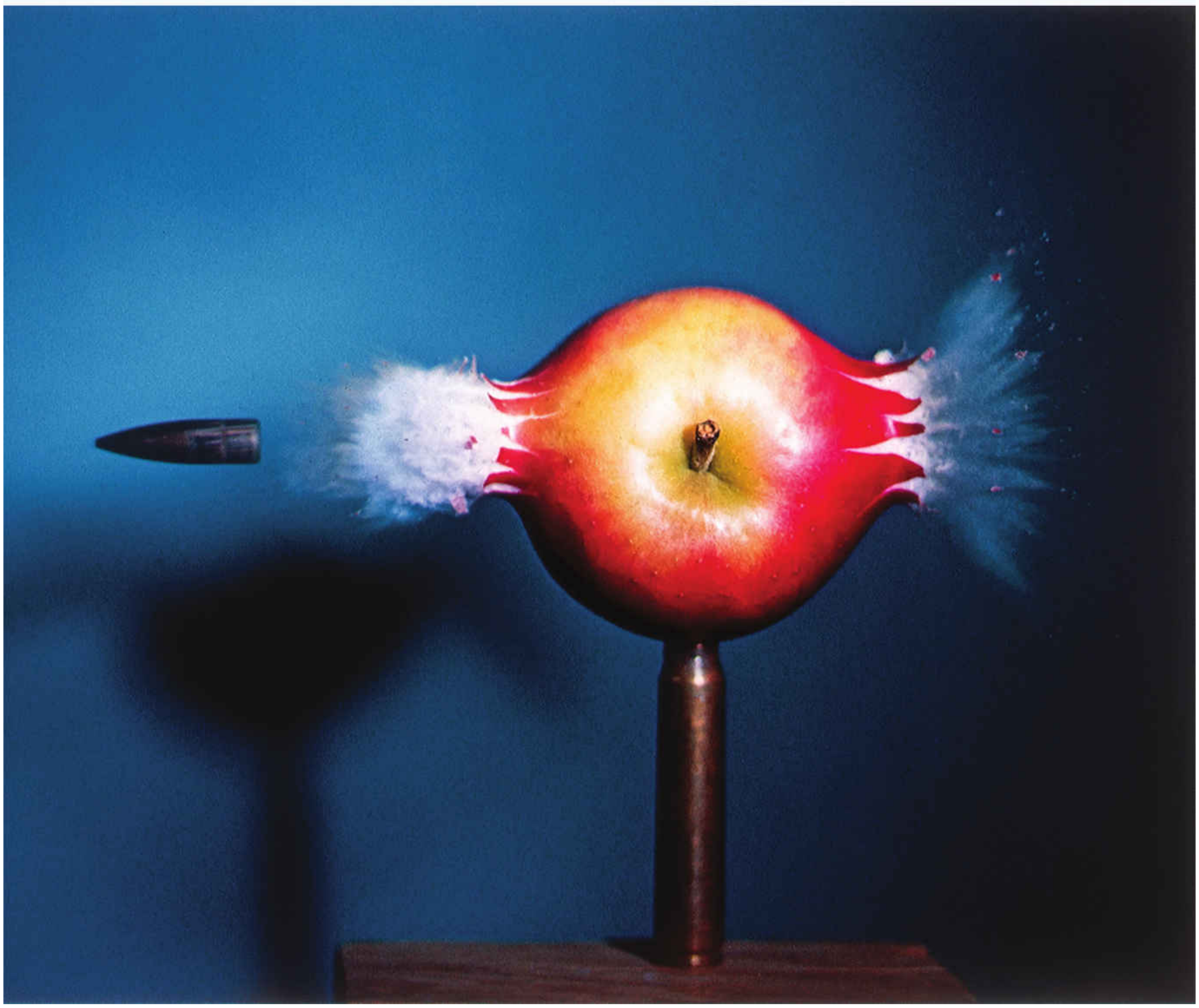
当我们要求领导者仅仅履行他们的职责，成为赚钱机器内的一个工具时，我们要求他们做的实在太少了，而且给了他们机会回避询问有关生活中最重要东西方面的问题。由于错误地认为通过无法确知的

业务往来，美好的生活会点点滴滴向下渗透，因此让领导逃避我们彼此承担的公民责任是一个错误。我们可以更直接地坚持要求领导将培养人的潜力、支持人的兴旺作为他们的职责义务。如果我们在事业上胸无大志，那么经历这一切麻烦到底是为了谁、为了什么呢?

编者注:每个排名或指数都只是根据特定方法和数据集来分析和比较企业或地方的一种方式。在《哈佛商业评论》，我们认为，一个精心设计的指数可以提供有用的见解，尽管从定义上说，它只是更大图景的一个缩影。我们始终敦促您仔细阅读研究方法。

迈克尔·奥马利是Pearl Meyer公司的董事总经理，(与比尔·贝克一起)是最近出版的《人享的企业》(Organizations for People)一书的作者。

Spotlight 聚光灯



高校创新
PRODUCTIVE INNOVATION

构建实验文化
Building a Culture of Experimentation

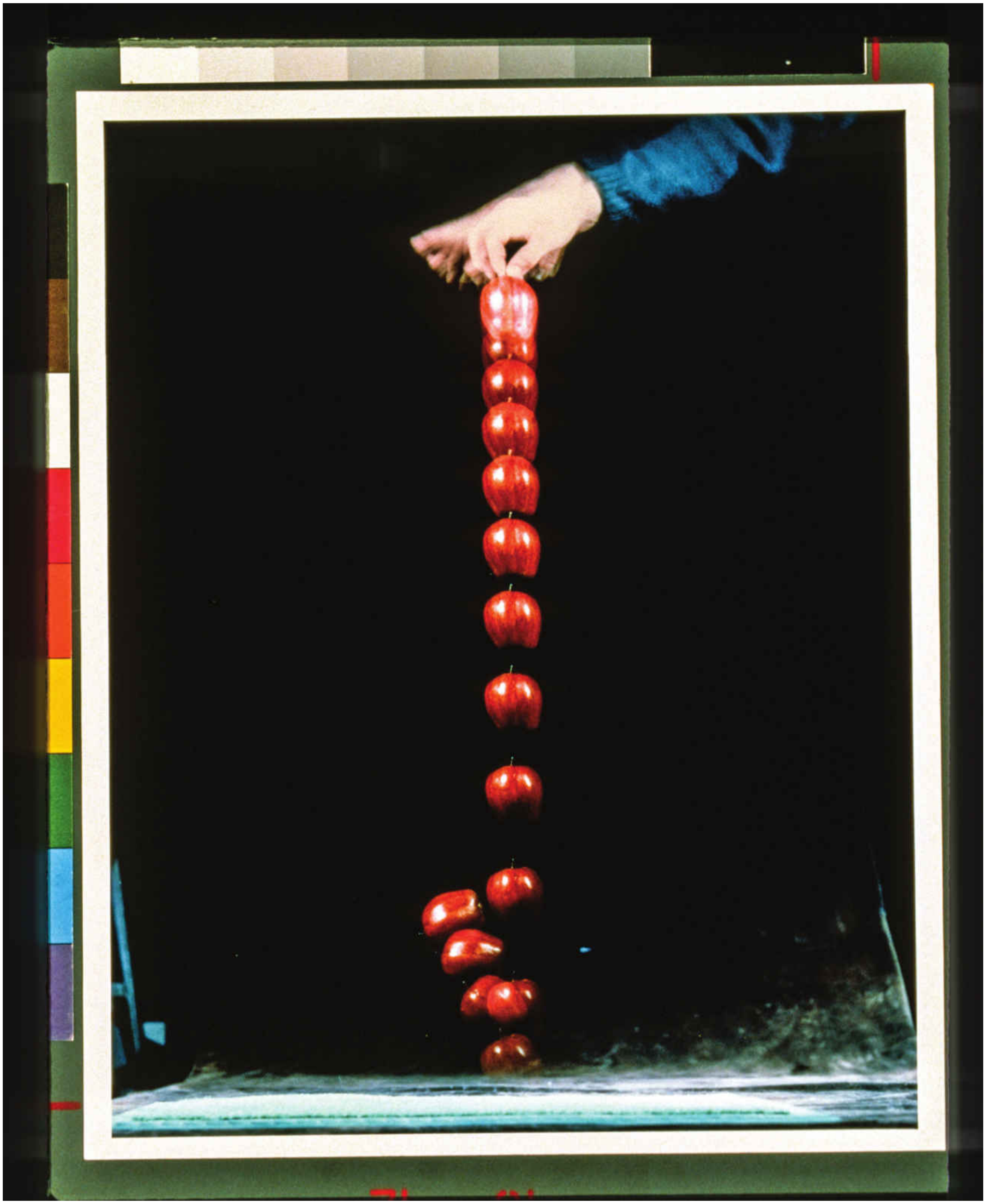
不只是需要好的工具，还要彻底改变态度。

斯特凡·索凯（Stefan Thomke）| 文 蒋荟蓉 | 译 刘筱薇 | 校 李源 | 编辑

2017年12月，假日旅游旺季即将到来的时候，缤客(Booking.com)设计总监提出了一项激进的实验:将公司网站首页全新改版并进行测试。原本的网站首页提供了许多酒店、度假公寓租赁和特价机票选项，改版后则只显示一个小窗口，询问客户的目的地、日期和同行人数，提供三个简单的选项:住宿、机票、租车。网站花费数年进行优化的其他内容和图片、文本、按钮、留言等设计元素都会移除。

时任缤客CEO的吉利恩·坦斯(Gillian Tans)表示怀疑。她担心改版会令公司忠实客户不安。而当时的核心实验团队负责人卢卡斯·弗米尔(Lukas Vermeer)赌一瓶香槟，宣称该实验一定会彻底失败，导致顾客转化率(即浏览网站的人用网站订房的比例)这一关键绩效指标下降。他们都不看好这个实验，高管层却为何没有否决?因为否决提案有违缤客的核心原则:公司所有员工都有权进行任何测试，不必经过管理层批准。

数量超过2.5万。公司随时都进行着无数亿次的登陆页面置换，意味着



缤客同时进行着一千多项严格的测试，据笔者估计，一年中测试数量超过2.5万。公司随时都进行着无数亿次的登陆页面置换，意味着

身处同一区域的两位用户打开网站看到的都不会是同一个版本。正是这样的实验，帮助该公司在不到20年的时间里从荷兰一家小小的初创公司发展成为全世界最大的网络住宿平台。

除了缤客以外，其他公司也发现了在线实验的力量。亚马逊、Facebook、谷歌和微软等数字巨头都发现，在营销和创新领域，在线实验能够扭转局势。举例来说，在线实验帮助微软必应(Bing)部门实现了连续几十个月的在线升级，每年每次搜索带来的收入总体提升了10%到25%(详见《哈佛商业评论》中文版2017年10月刊的《网络巨人的实验课》)。联邦快递(FedEx)、State Farm和H&M等没有数字网络根基的公司，也已经采用了在线实验，用来寻找最佳数字触点、设计选择、折扣和产品推荐。

“当今世界数字化程度越来越高，倘若不进行大规模在线实验，公司是无法长期存活下去的——在很多行业，连短期都撑不下去。”捷达集团(Expedia Group)CEO马克·奥克斯托姆(Mark Okerstrom)告诉笔者。“我们每时每刻都运营着成百上千个并行实验，涉及几百万网站访问者。因此我们不必猜测客户想要什么:我们可以通过网络一次又一次运营规模最大的‘客户问卷调查’，让他们自己告诉我们，他们究竟想要什么。”

不过，在研究了十多个组织、分析过一千多组匿名实验数据后，笔者发现，Booking.com、捷达等企业的做法并非常态。许多公司并没有一年进行几百上千次在线实验，而是只有几十次测试，且影响甚微。

既然实验如此重要，为什么很多公司不加大力度?探索这一问题数年后，笔者得出结论:关键在于文化。公司在尝试提升在线实验能力的过程中往往发现，障碍并不在于工具和技术，而在于组织内部共通的

行为、理念和价值观。实验成功和失败的比例接近1:10，在许多重视效率、可预测性和“胜利”的组织看来，失败就意味着浪费。

要想成功创新，公司必须让实验成为日常工作不可或缺的一部分——即使预算紧张也不例外。这意味着要营造一个良好的环境，能够培养员工好奇心，重视数据甚于意见，让每个人(不只是研发部门的人)都可以执行或委托执行测试，实验能够以合乎道德伦理的方式完成，而且管理者乐于接受新的领导模式。本文将介绍几家在这些方面表现出色的公司，主要关注缤客——在笔者考察的组织里，该公司的实验文化可谓是一流水准。

培养好奇心

组织中自上而下的所有人都要重视意外惊喜，尽管要为此调拨资金非常困难，而且无法预测惊喜会在何时以何种频率出现。不过，一旦转为这种思路，好奇心就会在组织中占优势，员工不再把失败当成昂贵的错误，而是将其视为学习的机会。

核心观点

机遇

在日趋数字化的世界，随机可控的对照实验是一种创造或提升在线体验的重要方式。

障碍

公司应当每年开展成百上千次测试并将结果投入应用，但文化（而非工具和技术）对此造成了阻碍。

改进措施

营造一个好的环境，培养好奇心，将数据置于意见之上，每个人都可以开展测试，所有实验都以符合道德伦理的方式进行，并且让管理者接受新的领导模式。

亚马逊对手机游戏《空中防御》(Air Patriots)的修改就是一个经典的例子。在这个塔防游戏里，玩家要应对飞行中队的袭击。一次推出新版本时，用户反馈令开发团队大吃一惊:七天用户保留率暴跌70%，收益下降30%。团队发现，新版本无意中将游戏难度提升了约10%。亚马逊立刻进行修复，但开发者怀疑，降低游戏难度可能无法为用户保留率和收益带来大的起色。为了验证这一假设，开发团队进行测试，提供了四个新的难度级别，以及一个对照组，发现最简单的版本效果最好。经过进一步细化，亚马逊推出新版本，这一次用户游戏时间增加了20%，收益也增长了20%。一个意外带来了令人惊讶的洞察，成为新实验的起点。

可惜，这样的应对方式并非常态。在许多公司里，实验涉及的风险令管理者不愿为之投入资源。但敢于尝试的公司通过实验获益良多，这个事实应该会让其他公司也获得勇气。

很多组织还在实验的性质和数量方面过于保守。过分强调成功实验的重要性，可能会鼓励员工关注类似的解决方案，或其他已知的可行办法，避免尝试可能失败的新创意。而且，同时进行大量实验，风险其实比少量实验更低。缤客只有约10%的实验获得了积极成果——出

现积极成果的定义是，尝试改进某些因素(如销售量、回头客比例、点击率或用户停留在网页上的时间等)的实验组，在随机用户群中的效果优于保持常态的对照组(除对照测试以外，缤客还有其他更加复杂的测试，同时评估多个变量)。虽然成功率较低，但如果同时进行的实验数量巨大，这一小部分成功的具体数量便也十分可观，反过来可以抵消失败带来的经济和情感成本。假如公司每年只进行寥寥几项实验，其中可能只有一项成功，或者运气不好完全没有成功的，那失败就显得非常醒目了。

笔者研究的公司里，在全新项目开发早期进行测试的创意成功率更低，但及早犯错可以让开发者迅速去除不合适的选项，转而关注更有可能成功的方向。

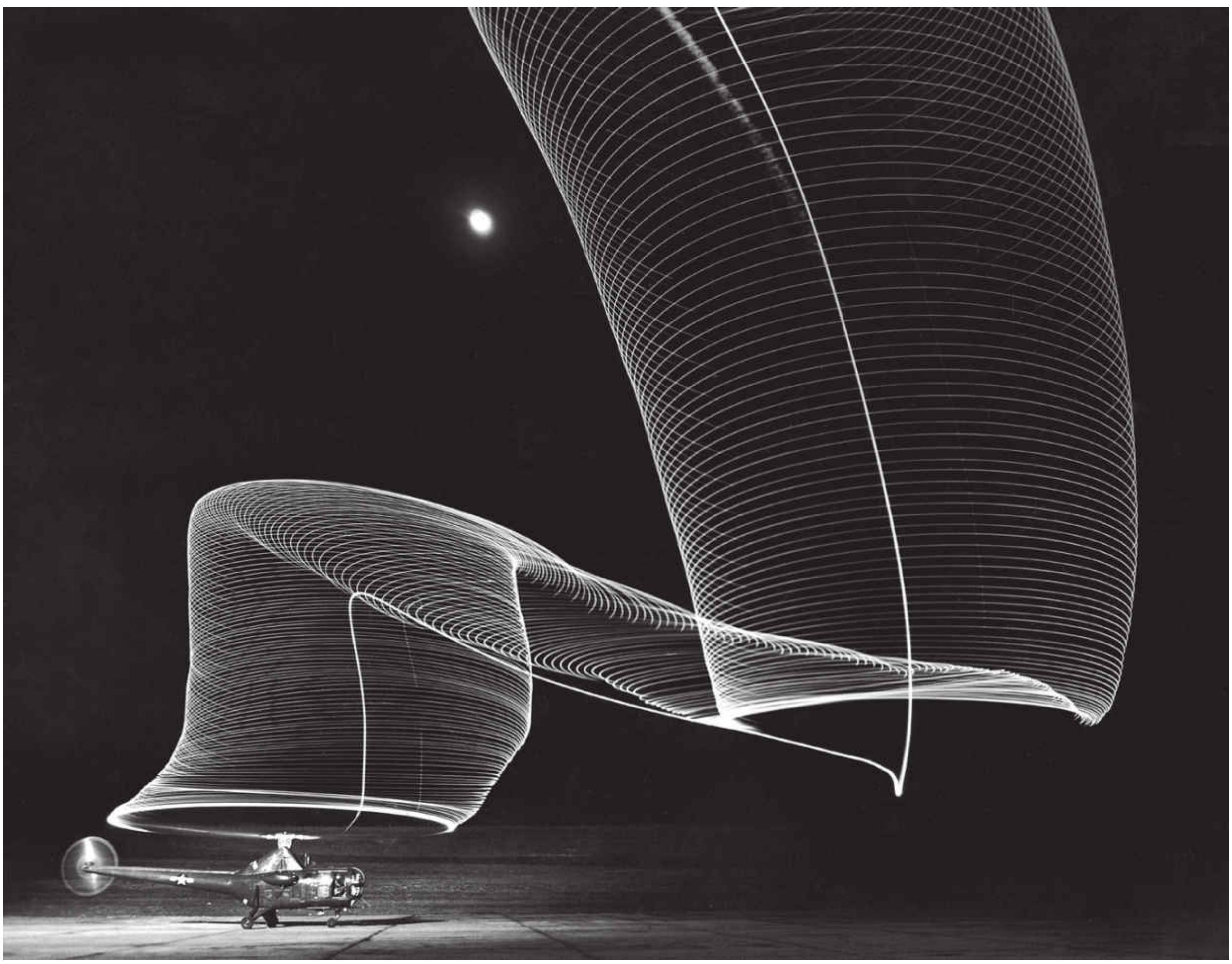
在实验文化中，员工不会畏惧失败。“在我们这里获得成功的人，富有好奇心，愿意接纳不同意见，渴望学习和了解新事物，即使自己的想法被证明是错误的也没关系。”现任缤客测试负责人的弗米尔说。公司招聘人员寻求的正是这样的人才。为确保这样的人才能够将灵感付诸实践，公司为新员工制定了严格的入职流程，提供实验培训，并让他们接触所有测试工具。

坚持数据甚于意见

在线实验的实证数据与固有观点相冲突时，不管提出该固有观点的是什么人，都必须选择相信数据。这正是缤客的态度，但大部分公司都很难实践这一点，原因可以理解:人类本性如此。我们倾向于欣然接受确证自己偏见的“好结果”，面对与自己假设不相符的“坏结果”则往往会提出质疑并全面调查。

应对这个问题的方法是，坚决实行实验数据基本确证的改变。缤客的一位负责人告诉我，“如果测试表明网站版头应该用粉红色，那就应该是粉红色。一定要根据测试结果行事。”

要让公司高管层遵守这条规则并非易事(美国作家厄普顿·辛克莱(Upton Sinclair)有句妙语:“如果一个人的薪水取决于自己不理解某件事，那么要让这个人理解这件事是很难的。”)但让高管遵守规则至关重要:最能遏制创新的就是所谓HiPPO——薪水最高的人的意见(highest-paid person’s opinion)。



安德烈亚斯·费宁格的长时间曝光摄影作品，拍摄到了一架直升机的光轨。

请注意，我并不是说所有管理决策都可以或应当以在线实验为基础。有些东西很难测试，几乎不可能实现，比如是否收购某家公司的战略决策。但如果在能够测试的方面都充分实行在线测试，实验就可以为管理决策发挥重要的辅助作用，推动健康的争论。有时讨论可能会导向其他有意识的选择，否决数据结论。建立了复杂的大规模实验体系的奈飞(Netflix)，在关于一部喜剧的决策中就出现了这种状况。《华尔街日报》2018年刊登的一篇文章称，奈飞的测试表明，电视剧《同妻俱乐部》(Grace and Frankie)的宣传图上只放主演之一莉莉·汤姆林(Lily Tomlin)，获得的点击量比放上汤姆林和另一位主演简·方达(Jane Fonda)两个人更高，公司高管层的意见出现了分歧。内容团队担心，不放方达会显得疏远她，而且可能违反合同。他们认为，数据实证有违“战略考量”。经过激烈的争论，奈飞决定，选择使用两位主演一同出镜的宣传图，尽管客户数据并不支持这一决策。不过，实验证据令这种权衡更加透明。

实验民主化

前文提到，缤客所有员工都可以发起涉及数百万客户的实验，不必经过管理层许可。公司1800位技术和产品相关人员中，约有75%主动使用公司的实验平台。平台上的标准模板，让他们能轻松设置测试，而招募参与者、随机取样、记录浏览者行为和生成报告等步骤都是自动进行的。核心实验团队和其他5个卫星团队，过去时常为公司提供培训和支持，但随着公司需求逐渐变化，实验团队结构也发生转变，改为4个中心团队，向弗米尔和被派到产品团队中的专业人士(“大使”）汇报工作。

为了推进实验，个人或团队要填写电子表格。填写项目包括实验名称、目的、主要受益方（客户或供应商)、过往相关实验，以及要在对照测试中检验的变量数目，公司其他人都能看到表格内容。实验开始后的最初几个小时，团队要密切关注，如果主要指标或次级指标迅速失败，团队可以停止测试。最初一段时间过去之后，平台会继续自动运行数据质量检验，在出现问题时发送警告信息。为了鼓励坦诚公开，缤客提供了可以搜索的重要存储库，保存了过去的实验，以及对成功、失败、迭代和最终决策的完整描述。所有人都能看到实验生成的实时数据。

“有点讽刺，令我们组织实现分散化的，正是我们实验基础架构的集中化，”弗米尔告诉笔者，“大家都用一样的工具。这一点让我们信赖彼此的数据，可以讨论和承担责任。其他一些公司，比如微软、Facebook和谷歌，可能在机器学习等领域拥有更先进的技术，但我们用简单的对照测试，就成功地让所有员工都参与进来。我们在整个组织里让测试实现了分散化。”

当然，实现民主化要解决一些难题。一是缤客的网站流量巨大，做实验的团队或个人可能会弄坏一些东西导致网站崩溃。二是每个团队都必须设置实验方向，明确要解决的是哪一个用户问题。这要求团队成员广泛接受培训，并为确定问题进行持续的讨论。公司鼓励争论，员工发现实验中哪里有问题，都会去找同事探讨。每个人都可以推进实验，也都可以中止实验。不过这种情况很少见，除非实验出现了灾难性的巨大问题——比如说，某天夜里一位员工独自在办公室，看到某个实验引起了客户转化率等关键指标暴跌，继续下去会让公司收益蒙受数百万美元的损失。

这个系统让团队获得了将自己认为有价值的新方法付诸实践所需的自主权，让公司上下所有员工参与监督实验，并实时提供反馈，真正让每个人都摆脱了束缚，可以尝试任何创意，帮助缤客做得更好。

增强道德伦理敏感性

构思新实验的时候，公司必须仔细考虑，用户是否会觉得相关测试不道德。这个问题的答案并不总是清晰明确，不考察这个问题的组织可能会引发用户抵制。例如，2012年Facebook开展为期一周的实验，研究平台上的情绪状态是否具有感染性。在实验中，Facebook更改了信息流(算法生成的发帖、文章和活动列表)，验证阅读正面新闻数量减少是否会使用户发送的积极内容减少，反过来，如果人接触的负面新闻较少，发送的消极内容是否也会随之减少。实验涉及近69万随机挑选的用户，其中约31万首页信息流的情绪表达被调整过(且对此不知情)，其余用户首页则随机略去了一定数量的信息。

Facebook和康奈尔大学的研究人员在学术期刊上发表了研究成果，引起公众愤怒。Facebook数据科学团队已经用毫不知情的用户进行实验数年之久，从未有过争议，然而情感操控却踩到了雷。批评家提出质疑——参与者对Facebook通用数据使用协议的许可是否足够?他们认为，Facebook应当更明确地说明，用户可以选择不参与，而且收集数据是为了研究用途。从学习的角度来看，这场实验是成功的:研究发现互联网上存在情绪感染，不过影响非常轻微。但一些用户感到Facebook打着科研的旗号利用了他们。

研究表明，比之未经过实验就直接采取新方法的竞争对手，测试新创意的公司首先面临的是更严格的客户审查。生物伦理学家米歇尔·

迈耶(Michelle Meyer)等人发表过一篇对医疗、汽车设计和全球贫困等领域16项研究的分析报告，报告得出结论，参与者认为A/B对照测试在伦理上比普遍的未经测试直接选择A或B实施更有问题——即使A和B两个选项都无可非议也不例外。

显然，企业需要伦理道德相关培训和监管。难题在于，监管如何不引起人们过度警觉，不牵扯繁琐的手续。由于这两个具体的原因，缤客回避了自上而下强加规定，实行何种测试不由管理层决定，而是鼓励员工思考，某项实验或某种做法对客户有益还是有害。“我宁愿远离政策或伦理审查委员会，”缤客首席产品官戴维·维曼斯(David Vismans)告诉笔者，“这种解决方式无法扩大规模，只会造成阻碍。而且测试相关政策会让员工觉得没有赋权感。”公司鼓励在向全体员工开放的内部网络论坛上发起讨论。员工可以激烈辩论，而且这样的讨论已经解决了一些问题，比如利用一定的技术促使客户完成交易(比如“请立刻预订，否则您将失去为您保留的房间”或“只剩三间房”这样的信息)。“我更喜欢会自我调节的社区。”维曼斯解释说。

为了达到这个目的，缤客的入职流程中也有道德伦理培训。领英(LinkedIn)的实验项目规模更大，但方法略有不同。领英建立了内部指南，表明公司不会进行“蓄意给用户造成负面体验，有意影响用户心情或情绪状态，或篡改用户当前的设置或选项”的实验。

接受不一样的领导模式

公司若能实现实验民主化，并遵从测试结果，员工就有能力自行做出好的决定，加速创新和改进。但如果多数决定都是这种方式，公

司高层领导者除了设定战略方向和处理收购等重大决策以外还能干什么呢?至少有以下四件事可以做:

设定一个可以拆分为可验证假说和关键绩效指标的大目标。员工需要了解自己的实验如何对整体战略目标起到支持作用。例如，缤客高层领导者给员工出了难题，让他们设计业内最佳线上体验。领导人可能是期待绝佳线上体验能够增加客流量，吸引更多供应商来到缤客平台，进一步拓展客户群、提升活跃度。为了设法实现这一目标，员工可以提出假设及相关指标，例如，突出显示重要文本可以让访问者更容易找到关键信息，进而提升转化率，“轻轻一点，免费取消”的选项则可以大幅度提升用户重复使用率，且不会导致网络酒店预订量下降。

为大规模实验准备好相应的系统、资源和组织结构设计。运用科学方法对绝大多数创意进行测试，需要相应的基础设施:仪器、数据管道和数据分析师。一些第三方工具和服务，让企业可以轻松尝试实验，但若要扩大规模，高层领导者就必须将测试能力与公司流程紧密结合。这需要在集中化和分散化之间找到平衡。

在集中化的团队里，开发者、用户界面设计师和数据分析师等专业人士可以为整个公司推进实验，重点关注的是引入目前最先进的方法和工具。但如果测试局限在一个小小的专家团队中，就很难扩大实验规模、改变公司文化。而分散化测试，则是公司将专业团队分散到不同事业部中去。这样会将实验推广到组织的更多部门，但可能会阻碍知识分享，导致专业人士各自的目标相互冲突，无法妥善协调。分散化可以用来在初期让整个组织参与到实验中，但这个阶段过去之后，公司就应当转而提升实验能力。缤客正是如此。该公司最初建立卫星团队，将实验推广到公司各个角落，但却发现为实验者提供支持

会耗费大量时间精力，无法集中提升整个公司的实验能力。为了解决这个问题，让各个团队齐心协力，前不久Booking.com转向“卓越中心”(center-of-excellence)模式，为事业部提供支持，将公司的实验方法统一标准化，并确保最佳方案能得到采用和跟进。

以身作则。领导者必须跟其他员工一样遵守规则，对自己的创意进行测试。“你不能自负，觉得自己知道得最多，”坦斯说，“在我们公司，假如身为CEO的我对某个人说，‘我希望你这样做，因为我觉得这样对业务有好处。’员工就会看着我说，‘好的，没问题，我们会测试一下，看看你的想法对不对。’”高管应当表现出理性的谦逊，不要害怕承认“我不知道”。要听从科学研究方法之父——弗朗西斯·培根(Francis Bacon)的教诲:“一个人如果在开始时胸有成竹，结束时就会疑窦丛生;但如果愿意从一开始就满怀疑惑，结束时就会胸有成竹。”

认识到仅靠语言无法改变行为。说到底，在实验驱动的组织中担任领导者，就意味着放手，让员工全权把握自己的测试——只跟员工说一句可以自由做测试，实验是不会自动出现的。要推动实验，可以参考IBM的协调努力。



2015年时，实验还不是IBM的核心活动:IBM的IT部门提出进行测试，但成本高昂，要向事业部收费，而且必须遵守严格的测试流程。测试只由一名专业人员负责，这个人同时也负责项目审核，他拒绝了很多测试请求，因为他觉得没有太大意义。结果，2015年全年，IBM公司只进行了97项测试。随后，时任公司营销分析负责人的阿里·谢因金(Ari Sheinkin)接管了实验，在首席营销官的支持下，赋权给世界各地的5500多位营销人员自行开展测试。为了引导这些营销人员，谢因金

采取了一系列措施。他提供了方便易用的工具，建立了卓越中心提供支持，引入实验参考框架，

为每个人提供培训，并让所有业务团队免费使用在线测试系统。他还在初期开展“测试闪电战”，规定每个营销单位必须在30天内完成30项在线实验，其后则每季度举办一次竞赛，评选最具创新力或最具推广性的实验。他还采用了更强力的策略:IBM将营销单位预算的一部分与实验计划绑定。这些措施发挥了作用。到了2018年，IBM公司一年进行的测试次数增加到了2822。要想发挥实验的变革力量，必须付出

长久的努力。持续一段时间，实验就会带来许多大大小小的转变，叠加在一起，产生巨大的效益。提供合适的工具是必不可少的，但却只是容易做到的第一步，并不足以让实验成为公司日常工作的常态。维曼斯说得很好:“要我对CEO提建议，那只有一点:大规模测试不是技术上的问题，而是文化上的，你必须完全接受这种文化。你要向自己提出两个大问题:你有多么希望每天被别人质疑自己犯了错?你愿意给自己手下的员工多少自主权?如果你的答案是不愿意被指出错误，不愿意员工自行决定产品的未来，那你就做不好。这样下去你永远发挥不了实验文化的潜力。”

总结一下:重要的并不是某个实验的成败，而是组织内部在不确定的情况下如何决策。决策不应该只建立在信念或个人意见的基础上。假如能够测试，那就应该测试。

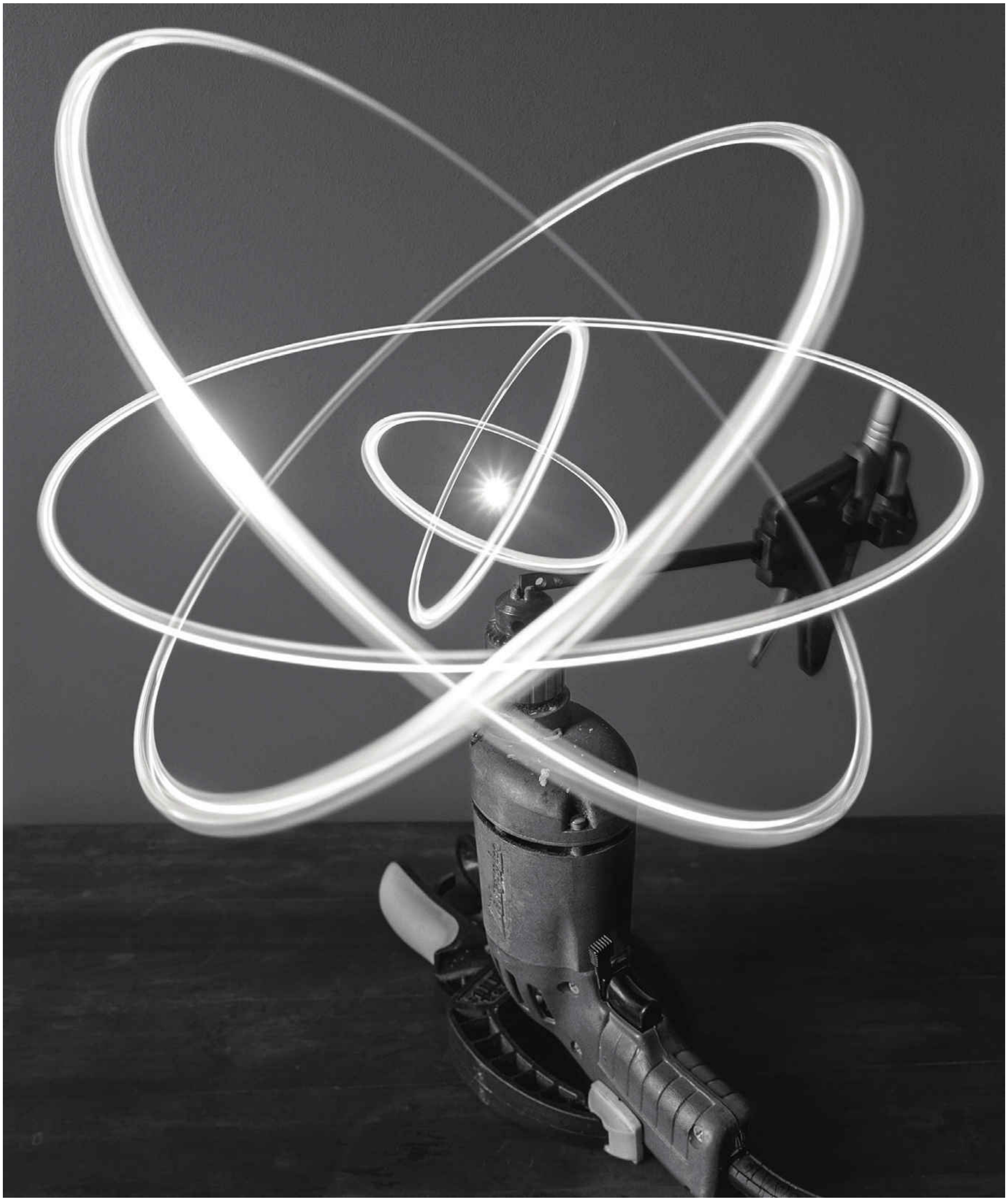
斯特凡·索凯是哈佛商学院工商管理学William Barclay Harding教席教授，著有《实验的作用》(Experimentation Works: The Surprising Power of Business Experiments，暂译，哈佛商业评论出版社2020年)。

避开对照测试的几个雷区

Avoid the Pitfalls of A/B Testing

确保你的实验涵盖客户各种各样

亚沃尔·波季诺夫（Iavor Bojinov）
纪尧姆·圣雅克（Guillaume Saint-Jacques）
马丁·廷利（Martin Tingley）| 文



凯莱布·查兰的摄影作品，利用日常用品将艺术与科学结合在一起，挑战我们对世界的感知和自然法则。

近年来，在线对照测试的价值及其所需的低技术成本，越来越为企业所欣赏，迅速得到大量运用。如今，数字化企业和越来越多的传统公司每年进行上万次在线对照实验，评估某产品或服务的实验组表现是否优于对照组(通常是现有方法)。在线实验可以迅速获取用户的反应以便进一步改进，因此能帮助公司寻找数字产品升级和新产品开发的最佳方案。这种方法在向全体用户推广创新之前，先利用随机挑选的一小部分用户检验效果，降低了发生意外的风险。而且，对照实验对变更造成的影响进行客观评估的独特能力，使公司可以将实验中的改进因素为收益、参与度或其他关键业务指标带来的增长与其本身的自然增长区分开来。这样的重要信息，令公司能够发现机遇，并准确评估投资回报率。

对于许多公司而言，对照测试如今是产品开发周期中的一部分。何时、如何发布全新产品或调整已有产品，是否要渗透、如何渗透尚未开发的市场或客户群体，如何向不同领域分配资本等决策，都要以测试结果为基础。可以说，成功的对照测试对于这些公司的未来至关重要。可是，公司往往在进行实验时犯下严重的错误。根据我们在哈佛商学院进行的研究，以及我们在奈飞和领英担任数字科学领导者的经验，我们总结了公司进行实验时的三大雷区。本文将介绍奈飞和领英验证过的几种技术，帮助你避开这些陷阱，并且更有效地利用实验提升公司表现。

雷区之一

眼界局限于平均值

关注创新对相应业务指标平均值的影响，是一个常见错误。如此一来，公司实质上是在评估创新对某个并不存在的“平均一般人”产生的影响，忽略了现实中不同客户群行为的巨大差异。某一项改变也许很能博得某个客户群的欢心，但另一类客户可能会因此弃用。

想象一下，推出一项新产品，让平均用户消费提升一美元。我们会下意识地假设，每一位用户都会多花一美元。然而，如果一部分用户花了更多的钱，其他所有用户都放弃我们的产品，那也可能让平均用户消费出现一美元的提升。典型的对照测试控制面板只会显示全球平均值的差异，不会区分以上这两种情况。

核心业务指标由一小部分大客户或超级用户主导时，平均值的误导性非常高。除非决策者不再将客户想象为理想化的典型代表，否则就有为重度用户进行优化、失去轻度用户的风险。这样很危险，因为设法推动轻度用户消费提升往往才是公司最大的机遇所在。

在某些情况下，答案也许是设法为全体用户找到一个通用的最佳版本(用实验术语来说，“调整版”)。不过还有一些状况适合的则是根据几大重要用户群的偏好提供不同的版本。对照测试可以帮助公司做到这一点。用户分组可以利用国家、行业、过往参与度等预设指标，也可以运用机器学习技术，区分出会对创新有不同反应的人群。即使一部分结论不具备可执行性，测试结果也可以让公司评估潜在的机会，寻找抓住机会的方法。

应对客户群的异质性，公司应当采取以下措施:

运用能够反映不同客户群价值的指标和方法。奈飞希望为全体用户(不只是重度用户)提供更多价值。假如时下流行的电视节目更频繁地出现在所有用户的推荐栏里，那会怎么样?可能会促使高频用户观看更多节目，大幅度提升奈飞的平均用户使用时间。但这样的改变没有考

虑到用奈飞观看小众内容的用户的需求，这部分人的观看时间可能会减少。这是一个问题:总体而言，参与度较低的奈飞用户获取的价值少于重度用户，取消订阅的可能性更高。因此，增加这部分用户想看的内容数量，哪怕只是一小部分，效果也会比促使高频用户增加观看时间更好。

为了处理这样的问题，奈飞采用了两种方法。第一，运用交替式对照测试设计。这种技术是让每位用户交替体验“实验组”和“对照组”:用户第一天体验原版，第二天体验调整版，或者反过来。如此一来，奈飞就可以在兼顾不同用户行为偏好的前提下找出效果最好的创新。第二，奈飞没有关注平均播放时间，而是开发了一个衡量指标，平衡了创新对轻度用户和重度用户的影响，确保不会因为惠及一个群体而使另一个用户群的利益受损。

评估创新对数字接入质量的影响。这里的“数字接入”是指用户网络状况如何，是高速稳定，还是速度慢、不稳定;用的是最新的高性能设备，还是不那么好用的旧设备，诸如此类因素。根据这类因素区分用户群，有针对性地设计并分析对照测试，可以为用户找到最适合其数字接入环境的体验。

技术指标(如软件加载速度、播放视频的延迟时间和卡顿率等)方面，要了解某项改进给不同用户获得的服务质量带来的影响，这一点十分重要。为此，奈飞和领英都在追踪这些指标在数字接入环境质量为高、中、低的三组用户处的表现，以及平均值的变化。调整版的软件加载速度，在高速网络环境和低速网络环境下是否都比原版更慢?抑或是调整版很适合高速网络环境的用户，却不适合低速网络用户?奈飞用这种方法测试创新，以期提升不同网络环境下、不同设备上的流媒体播放质量。

始终重视不同群体的行为特征。领英对照实验平台自动以群体为单位计算对体验的影响，例如分别计算某一新功能对各国用户的影响，因为在美国效果好的功能放在印度不一定有用。领英还根据社交网络状况为个人用户分组——因为增进交流的改动对于好友众多的人和社交稀少的人产生的影响是不一样的。举例来说，领英前不久的一项测试发现，即刻向求职者发送新增工作机会的列表，会使得社交密度较低的用户申请职位的比例出现极大的提升，因为这部分人通过其他渠道获取求职信息的可能性低于社交密度高的人。

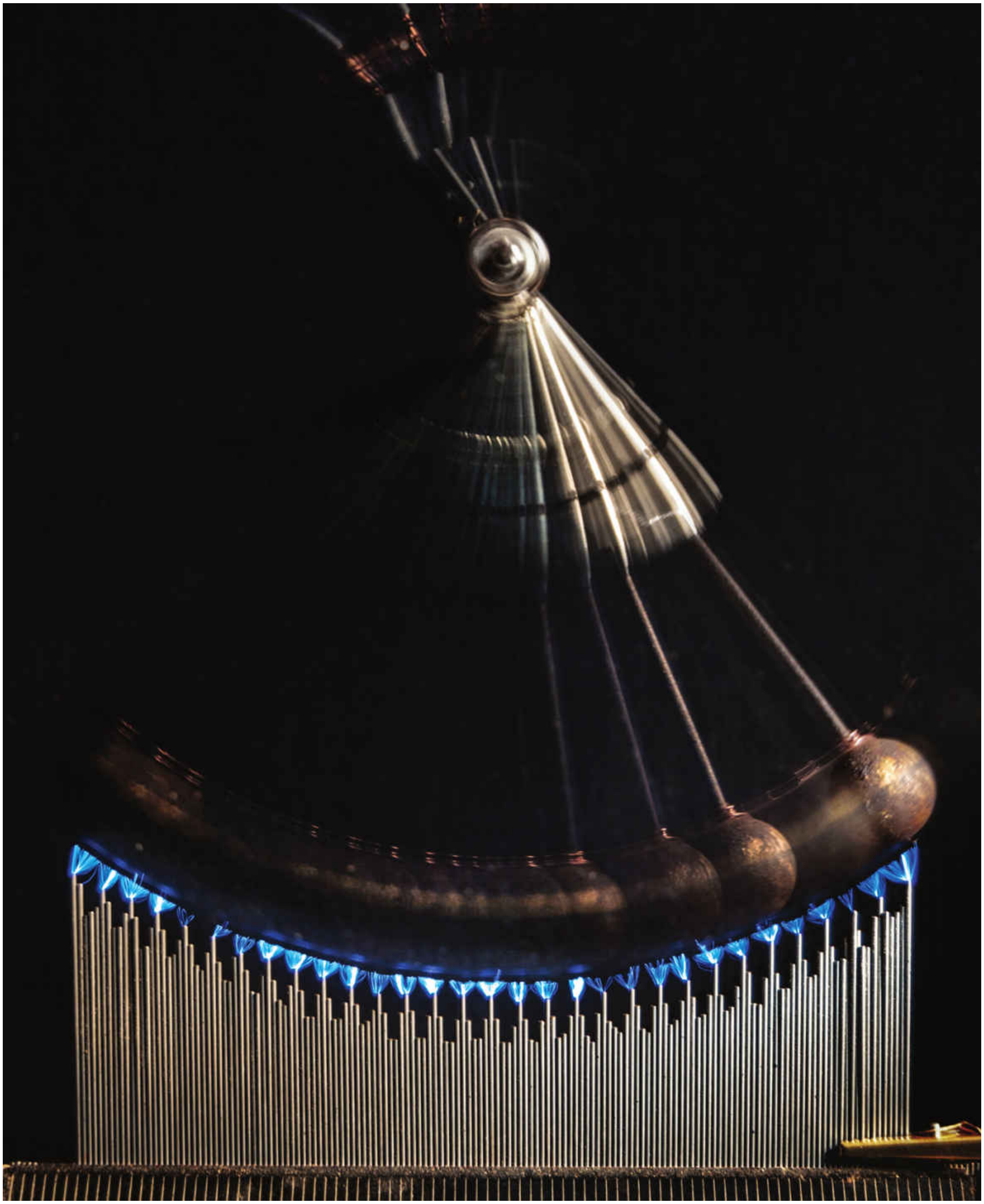
最后，领英还会追踪调整因素对不平等本身的影响，检查创新是否提升或降低了最顶端1%用户带来的收益、页面访问量及其他重要收入指标的比例。这确保领英不会为最活跃用户优化过度，并影响参与度较低的用户的利益。

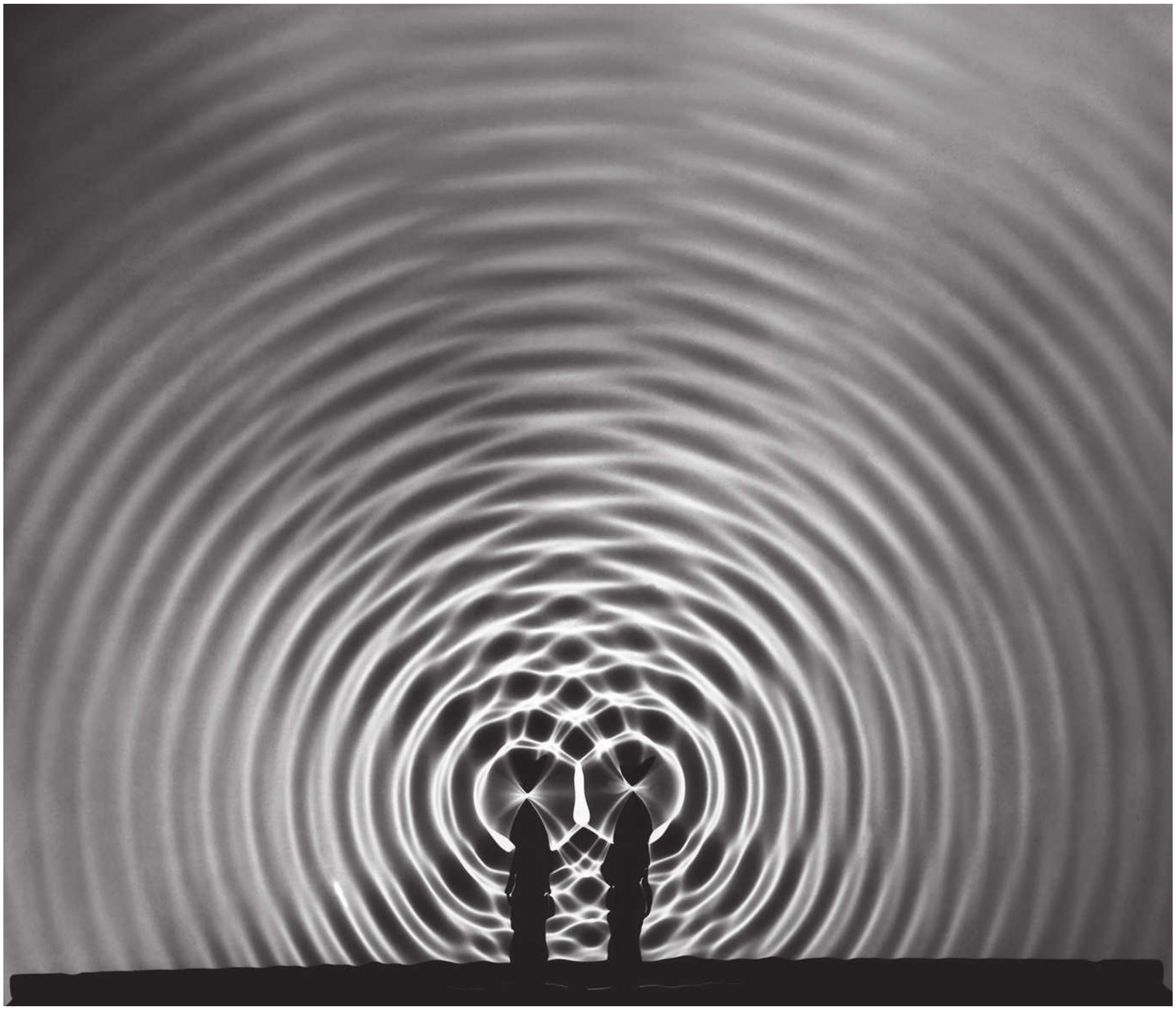
关键细分市场。重视国别差异，令领英和奈飞在继续为主要市场提供服务的同时进入新的市场，没有将原有的经验盲目运用在其他地区。举例来说，在印度，人们主要是用移动设备上网，会降低软件加载速度的任何改动都会导致用户参与度显著下降，下降比例比美国等一些市场大得多，因为这些市场的消费者不太会依赖老旧的移动设备或速度较慢的3G网络。因此，要满足印度及相似市场的需求，领英开发了轻量版手机应用。为了加快速度，轻量版降低了图片分辨率，调整了用户界面，减少了软件要处理的数据量。而在奈飞，针对设备使用的市场调查引导公司进行实验，并最终推出了满足印度市场需求的手机会员专用套餐。

雷区之二

忘记客户之间有关联

标准的对照测试，即设置实验组和对照组，预设两组用户之间没有互动。在传统的随机分组实验(比如衡量新药有效性的临床实验)中，这个预设通常是合理的。但在线对照实验参与者之间会有互动，可能对实验结果产生影响。





举个例子，一项测试针对的改进是让用户在领英上更容易与其他用户开始对话，比如通知你现在有谁在线，向你推送某个提供你感兴趣的职位的公司联系人、让你在这个页面给这些人发信息。在这个实验中，对照组用户可能会收到实验组用户发来的更多信息，相应地回复更多信息，显示出正向的变化。倘若决策者不考虑这种“污染”，就可能会出现若干错误的衡量结果，导致错误决策——比如错判某项改进相应的效果。以下是避免这一误区的几种方法:

运用网络式对照测试。领英制定的测试方法，能够衡量参与者互动的程度，或者避免不同组之间发生互动。后者是将实验组和对照组

用户隔开——确保每一名参与者的行为只受同组其他参与者影响。运用这些方法，可以更详尽地了解用户行为。比如一种新的内容推荐算法，显示更多的新闻等长文本内容，减少图片数量。一般而言，图片内容获得的点赞较多、评论较少，新闻文章则是点赞较少、评论较多。不过，比起好友只点过赞的内容，用户更愿意回复好友评论过的内容。标准的对照测试会显示，新算法能让内容获得更多点赞，而网络式对照测试不仅会记录点赞数目变化，还会一并给出来自用户的更多回复进一步促成的积极影响。更广泛地说，网络式对照测试帮助领英管理者了解新改进的整体影响，已经多次促成了战略方面的重大改进。

运用时间序列实验。这种对照测试让整个市场在两种方案间随机切换。有许多买家和卖家进行互动的网络市场(如在线广告拍卖或拼车平台)，非常容易出现“污染”。哪怕是只针对部分用户的小型对照测试，也可能会影响市场平衡，无法呈现出相关改进对所有用户的影响。而时间序列实验则可以准确测量整个市场受到的影响。

举例来说，假设领英开发出了一种新的算法，为求职者推送相应的工作机会。为了评估这种算法的效果，领英会让某个市场中的所有招聘信息和求职者接触新算法30分钟，接着随机决定是转为原有算法还是保持新算法。这个过程会持续至少两周，确保观察到所有类型的求职模式。这种方法比较通用，奈飞的交替战略就是对此法的一种特殊应用。

雷区之三

过度关注短期效果

对照测试要想成功，实验持续时间必须足够长。只关注短期的信号会出问题，原因有以下几点。第一，一项测试的初期信号，往往与成员习惯新体验后的结果不尽相同。涉及用户界面改动的实验尤其如此，这方面新鲜感或“衰退”效应很普遍:用户通常会对新功能产生很大的热情，随着时间推移逐渐消减。第二，创新可能会使用户与产品的互动发生速度缓慢的长期转变。比如推荐算法或手机应用的渐进式改进，可能不会出现立即就能衡量的效果，但可能会缓慢而显著地提升客户满意度。以下是几种应对方法:

合理设置实验长度。确保衡量新特性对用户的稳定影响，而不是短期持续的新鲜感。多长时间才足够?这要根据具体情况而定，举个例子，用户对用户界面改版和推荐系统变化的反应不一样。因此，对照实验应当持续到用户行为稳定之后。领英和奈飞都在关注用户对新特性的反应随着时间而变化的趋势，并且发现，多数测试的影响都会在一周后趋于稳定。

进行“不参与”实验。在让全体用户参与某些改进测试时，分出一小部分用户，在预设的一段时间内(通常是一个月以上)不接触相应的改进。这种方法可以帮助公司衡量一些实现速度缓慢的效果。领英发现，在许多渐进式改变造成的累积效应最终能够促成改进，或需要用户花费一段时间才能发现新特性的时候，“不参与”实验很有用。

想象一下，你在测试一项这样的功能:突出显示社交媒体信息中好友的职业大事记(比如找到新工作)。这个功能是间歇式激活，一周可能只会出现一两次，取决于用户的好友是谁。在这种情况下，实验可能需要持续数周或数月，确保实验组用户接触这项更新的次数足以测试该功能对社交媒体信息品质的影响，或测试相关用户对这类内容的感受。

在线对照测试能够有效地帮助你了解潜在变化对不同客户群体、不同市场的影响。不过，标准的对照测试倾向于关注新体验对平均用户的短期影响，容易误导公司，得出错误的结论。本文介绍的几种方法可以帮助管理者避免常见错误，在全球范围内为具有重要战略意义的客户群找到最有价值的短期和长期机会。

亚沃尔·波季诺夫是哈佛商学院技术及运营管理部门助理教授，曾在领英担任数据科学家，负责因果推理项目。**纪尧姆·圣雅克**是领英计算社会科学负责人，曾任领英实验科学团队技术负责人。**马丁·廷利**是奈飞实验研究负责人，此前曾在澳大利亚保险集团和宾夕法尼亚州立大学任职。

“这些技术的力量只会不断增强”

“The Power of These Techniques Is Only Getting Stronger”

对话Pinterest杰里米·金(JeremyKing)

亚沃尔·波季诺夫（Iavor Bojinov）
纪尧姆·圣雅克（Guillaume Saint-Jacques）
马丁·廷利（Martin Tingley）| 文


LOVE WILL WIN
Rad

杰里米·金从事技术工作近30年，过去15年里大部分时间在帮助企业运用实验和数据辅助决策。现任Pinterest技术高级副总裁的金与《哈佛商业评论》聊了聊实验法的益处，以及支持实验法所必不可少的企业文化。以下是采访节录:

HBR:对照测试是什么时候开始成为你工作的一部分的?

金:从2001年到2008年，我在eBay工作，任期到了后半程的时候实验平台和对照测试成为焦点。早期许多实验关注的是公司的搜索引擎。我在eBay工作时网站上出售的商品非常多，我们一直在努力优化用户使用搜索功能时呈现出的结果。当时的目标是要让用户能搜到自己想找的东西，同时也要让用户有意外发现。像eBay、Etsy和Pinterest这样的平台，你不会希望搜索功能太过精确。你会想要鼓励探索发现，鼓励用户到处逛逛，发现新的东西。因此我们测试不同的搜索结果，评估交易量、点击率和浏览时间等，尝试寻找最佳平衡。

一家企业是否需要某种特定的文化，才能够具备优秀的实验能力?

要想在实验方面成功，企业必须坚持根据数据作决定。对于多数在位公司而言，做到这一点需要转型变革。许多公司是让位高权重的人、相关的专家或直接负责人做决定，依靠的往往是直觉。而在数据驱动的公司，你不太会听到“我猜想......”“我敢说......”这样的话。我进入Pinterest的时候印象最深的是，最近六天里在公司大数据系统里查询过数据的员工多达65%。这些人不只是产品工程师和高管，还有HR部门和法务团队的人。在会议中，如果有人提出问题，大家并不会猜测答案，通常会打开笔记本电脑，开始查询客户交易信息，寻找有数据支持的答案。

比较老的非数字化公司要转为这种环境有多难?

这种公司的第一大问题是员工无法访问数据。企业都喜欢讲数据民主，但这方面还有问题，比如个人隐私问题。我碰到过各行各业对此抱有怀疑态度的人，他们问:“我是否真的应该允许全公司所有的人看到所有数据?”数据民主需要投资和文化上的转变，不过，让公司更多的人有权限访问数据，带来的益处是很显著的，因为这样可以促成更好的决策制定。

你在沃尔玛工作了近八年。请你形容一下沃尔玛的实验文化。

沃尔玛的员工依然在讲述八号店的故事。八号店是创始人萨姆·沃尔顿(Sam Walton)实验新方法的地方。挑选一小部分门店尝试新创意的做法保留至今:沃尔玛有大概十家店是专为实验而设计的，每个地区至少有一家。实验通常涉及楼层布局或交互设备等。我在沃尔玛的时候，我们尝试过让一个门店只开设自助结账，不设收银员。你可以想象，实体店的实验比在线实验慢得多。沃尔玛的文化还会受加盟零售商影响，零售商很有经验，有时候依赖直觉多于数据。这种看重本能的做法在一定范围内可以取得成功，但是像我们Walmart.com这样的大规模运营，每天推出几千种新产品，一个人的能力就很有限，不可能完全了解每一分类下的每种新产品，也无法预测新产品会在各地区各卖出多少。这项任务最好留给计算机。

为了支持实验驱动的文化，你是否必须聘请不同类型的人才?

我不确定我们是不是请了不一样的人，但的确需要不一样的入职培训。像Facebook、谷歌和Pinterest这样的公司，入职培训是出了名的长。我有朋友在Facebook，他们的新员工要接受整整两个星期的数据

培训，让每个人都理解什么样的数据是可用的、如何访问数据、如何充分利用数据支持决策。这种培训需要巨大的投资。

公司是否会过度看重实验，反而拖慢决策?

我们Pinterest内部有过这样的争论。为了避免实验阻碍决策，我们运用“不参与”的方法。比如说你凭直觉觉得给网站做一点改动会有积极作用，你很有自信，那我们不用等上两个星期做对照测试，可以直接让99%的用户体验这种改动，保留1%的用户不接触改动。然后我们评估这99%的用户体验是否优于“不参与”的1%。这种方法让我们能够迅速实现改动，同时也能利用测试验证自己的直觉对不对。

为实验投入的所有这些成本能不能获得相应的回报，你担心吗?

实验的成本相对较高，但我们获得的回报也非常可观，一般都是值得的。比如我们Pinterest进行了几项实验，考察机器学习如何检测违反社区规定的内容。我们建立了一个新的系统，显示对违规内容的检测能力提升了20%。如果没有几十次的对照测试，我们不可能实现这样的改进。比方说，我们开发了新的机器学习技术，识别和隐藏自残内容，让这样的内容在Pinterest上减少，于是去年用户关于此类内容的举报减少了88%。现在如果有人举报自残内容，我们的处理速度会比以前快三倍，这就意味着看到这种内容的人更少了。实验帮助我们做到了这种程度的改进。

对照测试会不会也只是一时的风潮?

我觉得不会。我2004年开始用这种方法，到现在已经15年了。这类技术的力量只会越来越强大。用来进行实验的平台进一步推广，效

率更高。我盼望着以后能看到更多公司通过实验做出更多的商业决策。



追忆

颠覆性创新之父



克莱顿·克里斯坦森：温文尔雅的创新巨人

Clayton Christensen, the Gentle Giant of Innovation

迈克尔·霍恩(Michael B. Horn) | 文
永年 | 译 时青靖 | 校 钮键军 | 编辑

据说亚伯拉罕·林肯(Abraham Lincoln)的声音高亢而尖锐。当他开始演讲时，听众们一开始会怀疑这个高个子男人是否真的是他们听说过的那个伟大演说家。但是，当林肯开始滔滔不绝起来，他会进入一种节奏，听众们很快就会被他吸引——沉迷于听到的内容和他的表达方式。

哈佛商学院教授克莱顿·克里斯坦森(Clayton Christensen)发表演讲时，也是这样。他讲话时没有"激情高亢"之举，而是缓慢有条理，柔和谦逊。当这位2米多高的巨人开始讲授世界是如何运转时，他劲头倍增，好像要给着迷的听众施咒。

当我把这个观察结果告诉克里斯坦森(我也称呼这位导师、朋友、合著者和共同创始人"克莱")时，他会像惯常那样，谦逊地一笑置之。但这并不是说我观察到的并非真相。在我见过的克莱上百次演讲中，即使在第一次中风妨碍讲话之后，他仍然凭借雄辩的口才和独到的见解赢得听众喝彩。

未来让我念念不忘的，正是他的这些言语和思维方式，以及他与生俱来的博爱、同情心和谦逊。2020年1月23日，克莱与世长辞，让世界失去了一位大师，但他留下了很多宝贵的财富——大量著作、录音

和影响深远的人际关系，激励着未来各个领域的创新者和思想家奋力前行。

克莱非常善于运用看似无关领域的故事进行类比，从复杂的问题中提炼出实质，找到他人想象不到的解决方案。他会借助图表和故事进行思考，得出一套广义理论，在不同行业中均具有解释力。他能够解决许多看似毫无关联的难题，诸如企业的成长、金融投资、教育、医疗保健、全球繁荣、绿色能源，等等。因为他能够高瞻远瞩，这些问题跟他在其他领域遇到的难题非常相似。

当克莱跨领域工作时，他不会认为不利的事实或观察结论是错误的，他不会认为与其理论相悖的现象是问题或"统计噪音"，而是将其看作优化和改进理论，或纠正理论应用方式的机会。正因如此，他在办公室外面贴了一个标语:"欢迎异常现象"(Anomalies Wanted)。当然，和所有人一样，克莱也有缺点——与许多人一样的是，这些缺点也通常是他个性中讨人喜欢的原因之一。他会谦虚到有时一句话也不多说，对误解也不做任何解释，任其存在。当他说你提出的想法"很有趣"时，有时他是真诚的，但更多时候，他是在扮演一位耐心的导师，帮助你发现不足之处。

他是一位顶级的苏格拉底式教授，这也正是哈佛商学院对教员们的要求。他寻求的并非答案，而是提出问题帮助人们学习如何思考，而不是思考什么。他会规避冲突。在他看来，只有极少数人会因超越公平或理性诚实的界限而应遭受指责——在那些少数情况下，他会与那些提出刻薄而尖锐的批评者们针锋相对。但在大多数情况下，他都以友好的态度面对批评，将挑战视为机遇，将交流互动视为鼓励和赞赏的机会。

从克莱那里，我了解到在交流时制定正确组织架构的重要性。因为没有它，语言就会毫无逻辑可言。克莱总是喜欢说，除非尝试就某件事情写点什么，否则他不会知道这些事情会如此复杂，因为写作可以帮助应对许多挑战，直到需要实施、测试和学习时为止。

克莱提出了很多具有里程碑意义的关于颠覆和创新的理论。一旦你打算运用这些理论来看待世界，你将无法忽视它们的存在。它们在生活中的方方面面均有体现。它们是我思考世上一切事物的透镜——这种影响极其深远，以至于我的写作和演讲方式在很多方面都与克莱的风格密不可分。我就是这样。

克莱不仅以这种方式影响了我。我们还经常谈论足球和篮球界的“教练谱”。除了受他影响而发生改变的众多公司、CEO和学生之外，克莱本人也留下了一份令人印象深刻的“谱系”。无论鲍勃·莫埃斯塔(Bob Moesta)还是斯科特·安东尼(Scott Anthony)或者迈克尔·雷诺(Michael Raynor)，无论凯伦·狄龙(Karen Dillon)还是詹姆斯·奥沃斯(James Allworth)或者埃弗萨·奥乔莫(Efosa Ojomo)等等，克莱的遗产不仅在于他的作品，还在于受他影响的人们。

克莱为自己能帮到他人而自豪。他在这些工作上投入了大量精力——我想，这在一定程度上是因为他始终相信，自己在做世界上最好的工作。在这份工作中，他从学生那里学到的东西要多于教给他们的东西。在《你要如何衡量你的人生》(How Will You Measure Your Life?)中，克莱写道:“我逐渐认识到，尽管许多人可能会默认通过统计数据来衡量生活，例如手下人员数量、获奖次数或银行存款金额等等，但我人生中唯一真正重要的指标，就是我能够帮助很多人，一个一个地，变得更好。当我接受上帝的采访时，我们的谈话将集中在那些我能够帮助的人身上——帮助他们增强自尊，坚定信念，缓解不适

——无论我的任务是什么，都要做一个优秀的实干家。这些是我衡量自己人生的重要指标。”

正因如此，他将管理视为最崇高的职业——并不是因为管理者有能力执行计划或赚钱，而是因为他们有能力影响所管理人员的人生，进而影响到他们的家人和朋友，让他们能够追求更好的生活。良好行为的涟漪效应是深远的，糟糕行为的影响同样如此。

在回忆他的人生之时，我会记得善良是克莱前行的动力。他始终把别人放在第一位，想方设法支持他们，向他们学习，并与他们一起改善这个世界。

迈克尔·霍恩是Entangled Group的战略负责人，Entangled Solutions的高级合伙人。Entangled Group为教育机构提供创新服务。他与人合著有《选择大学:如何在人生中做出更好的学习决策》(Choosing College: How to Make Better Learning Decisions Throughout Your Life)。他还是“克莱顿·克里斯坦森颠覆性创新研究所”的联合创始人和杰出研究员。

更多好书分享关注公众号：sanqiujun

克莱顿·克里斯坦森
著作纲要

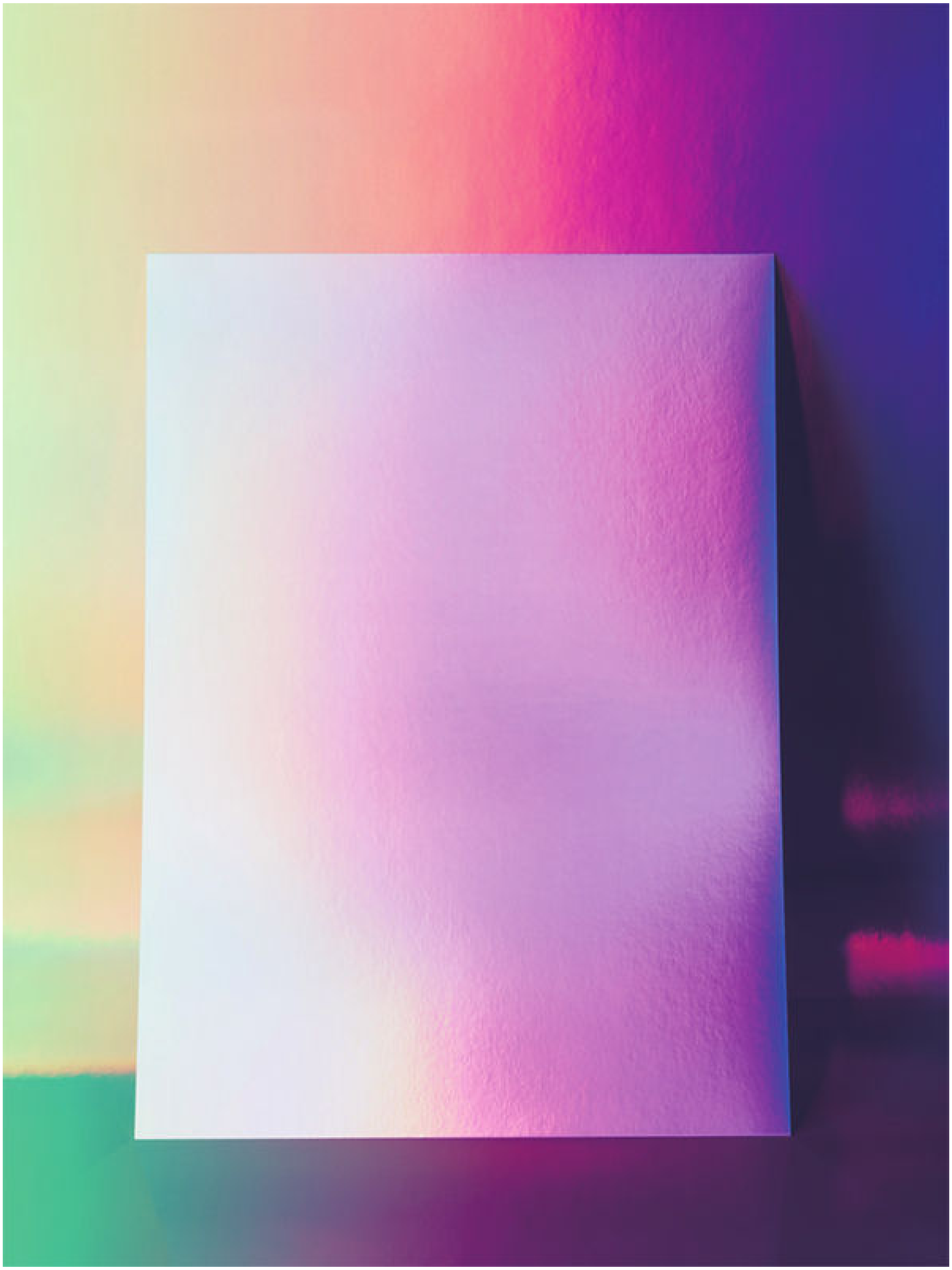


克莱顿·克里斯坦森以其颠覆性创新理论闻名于世。他在该理论中对成熟的大公司发出警告，称它们可能会因为在自身擅长的领域做得太好而陷入险境。他观察到，为了提高利润率和收入，这些公司倾向于开发产品来满足它们最成熟客户的需求。尽管这种策略可能很成功，但它也意味着，这些公司也倾向于忽略另一个机会——满足不太成熟客户需求的机会(而这些客户最终可能会形成更大的市场)。因此，新贵企业可以推出更便宜、更简单版本的产品，从而被更广泛地接受(一种“颠覆性创新”)。通过不断地创新，该产品得以持续优化并最终进入高端市场，完成对原创公司的颠覆。

克里斯坦森在颠覆性创新方面的研究非常微妙，也常常被误读。并非每一项具有重大创新意义的技术都是“颠覆性的”(但人们不会从记者和技术爱好者张口就来的提法中知道这一点);并非每个初创企业都会打败现有企业;并非每家大公司都会被颠覆。读读克里斯坦森发表在《哈佛商业评论》上有关颠覆性创新的文章，我们可以更准确地了解他的理论，了解企业该如何应对和克服他所描述的威胁。

这种了解主要来自他每篇文章中的案例研究。克里斯坦森是一个讲故事高手，他的商业案例就像寓言一样引人入胜，令人记忆深刻，为读者提供了将其理论应用于各自行业的背景。了解克里斯坦森研究的人都熟知小钢厂的成功(颠覆者!)和“数字设备公司”(DigitalEquipmentCorporation)的命运(被颠覆者!);他们知道最好的奶昔是怎样诞生的(待办任务产品)，以及iPod为何成为真正脱颖而出的MP3播放器(一种创新的商业模式)。在《你要如何衡量你的人生》(HowWillYouMeasureYourLife?)一书中，克里斯坦森回忆道，他通过讲故事，说服了一位强势的CEO[英特尔前CEO安迪·葛洛夫(AndyGrove)]改变战略，在低谷时进入了市场。“如果我傻乎乎地告诉安迪·葛洛夫

应该如何思考微处理器业务，那我会被打死的。我没有告诉他该想些什么，而是(对他讲了小钢厂的故事，并)教会了他如何去思考。”克里斯坦森的文章对读者采用了同样的做法。



我们在此整理了克里斯坦森发表在《哈佛商业评论》上的最重要、最有影响力的文章。在这些文章中，他考察了颠覆性创新难题的许多不同方面。了解这些内容对于战略团队、产品开发部门和组织负责人至关重要。这些不同方面包括:

颠覆性创新的威胁。这是为何好公司会出现糟糕结果的核心理论。《颠覆性技术:逐浪之道》(“Disruptive Technologies: Catching the Wave”)一文对“为什么这是一个问题”展开了宏大论述，对成熟公司发出警告:沉迷于企业的利润率看似合理，却可能带来灾难性后果。文章中概述了几个经典案例——首先是磁盘驱动器，然后是苹果公司和数字设备公司，来表明有一种模式大公司应该注意。

组织结构。《应对颠覆性变革挑战》(“Meeting the Challenge of Disruptive Change”)一文描述了领导者怎样才能搭建所在组织的结构，从而给出空间，让能抵御颠覆的各种创新得以出现。在这篇文章中，克里斯坦森用他的理论框架对“数字设备公司”进行了剖析，展示了用该理论来解释这家公司命运惊人逆转的过程。

产品创新。《营销失当:病因与治疗》(“Marketing Malpractice: The Cause and the Cure”)再次提出疑问:为什么优秀的管理者难以成功创新?这篇文章聚焦于产品创新本身的原则，而不是组织和管理结构。通过了解客户期望产品所能执行的任务(“待办任务”)，企业可以开发出客户真正重视的东西——产品、服务和整个品牌。克里斯坦森利用“奶昔”案例来说明产品开发人员应如何考虑其任务。

财务工具挡道。既定的财务激励措施常会让企业对创新没有兴趣。在《创新杀手:金融工具如何破坏你推陈出新的能力》(“Innovation Killers: How Financial Tools Destroy Your Capacity to Do New Things”)一文中，克里斯坦森和合著者对准了一些财务指标(例如折现现金流、净

现值和每股收益)，以及企业对固定成本和沉没成本的态度。他们建议领导者采用其他评估投资的方法，即能考虑到未来价值的评估方法。

商业模式创新。产品创新可能是必要的，但要真正具有颠覆性，企业通常还需要通过新的商业模式将之投放市场。在《重塑你的商业模式》(“Reinventing Your Business Model”)一文中，克里斯坦森与合著者以苹果公司的iTunes、连锁药店CVS的Minute Clinics等为例，描述了如何确定企业是否需要一种新商业模式的过程，以及成功的商业模式由哪些要素构成。

商业模式在并购中的作用。为了重塑商业模式，企业有时会决定与另一家企业合并或进行收购。但是，并购的失败率在70%至90%之间。《新并购手册》(“The New M&A Playbook”)一文解释说，失败的原因通常在于并购的原因不清晰。公司需要考虑清楚的是，他们是真的在重塑商业模式，还是只为了加强现有模式。不同目的要求的交易实施方式截然不同，涉及支付正确的价格到如何处理员工和其他资源等多个方面。

所在行业的未来增长所在。如果颠覆是可以预见的，那么我们应该能够退后一步，着眼于整个市场，以了解颠覆将如何随着时间而改变整个行业。《滑向金钱的去向》(“Skate to Where the Money Will Be”)一文描述了一种市场和行业发展的模式，可以帮助管理者了解他们的下一个利润来源将来自何方，这样他们就不会发现自己在新领域中被另一家公司超越。

可扩展的核心。你如何知道企业面临的某个威胁究竟有多大?《颠覆求生》(“Surviving Disruption”)一文帮助企业计算潜在颠覆者商业模式的力量以及企业自身的相对优势，并确定哪些条件可以阻止颠覆者胜出。克里斯坦森与合著者以“待办工作理论”为基础，提出了“可扩展

核心”概念——即颠覆者商业模式的一部分，它能在进入高端市场时不断吞噬你的份额。

再论颠覆性创新。在“颠覆性创新”阶段中总结的各种理念，自它们出现以来的20年来已成为商业思维中的一个重要组成部分，但由于被误解和误用，它们正面临失效的危险。在《什么才是颠覆性创新?》(“What is Disruptive Innovation”)一文中，克里斯坦森与合著者重新审视了基本概念，展示了精确使用该术语的重要性，并分享了他们在该领域二十年的实践中所学到的东西。

什么是好的管理理论?用科学方法检测一条商业理论(即进行现实检查)，我们可以了解该理论是否真的可以帮助我们预测未来。在《为何注重实际的高管应该关心管理理论》(“Why Hard-Nosed Executives Should Care About Management Theory”)一文中，克里斯坦森主张对种种理论进行更严格的检验，以便管理者可以更好地理解某个理论是否切合他们的具体情况。

个人策略。克里斯坦森将研究范围扩展到个人领域，认为好人有时没好报，因为这些人缺乏自己的生活策略。在《你要如何衡量你的人生》一书中，他运用商业概念向读者发出挑战:能否以一种实现持久满意度的方式来管理自己的职业生涯和个人生活?

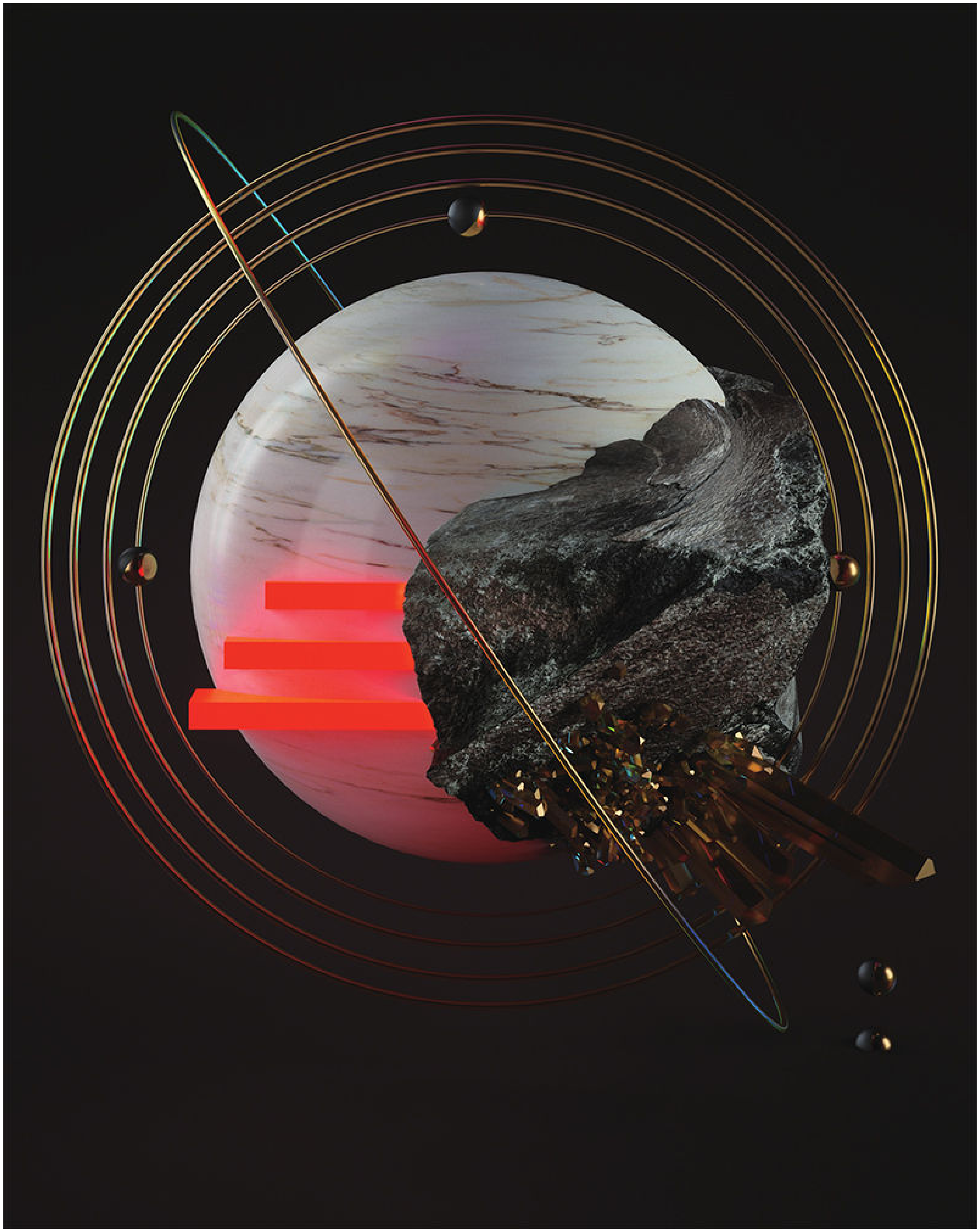
对克里斯坦森来说，每位总经理的作用都是为未来的增长奠定基础。为此，管理人员需要了解颠覆性创新，它所带来的威胁，以及如何带领团队和组织去创造可以与不断发展的技术、行业和客户保持同步的增长。

直面
颠覆性变革
挑战
Meeting the Challenge of Disruptive Change

克莱顿·克里斯坦森（Clayton M. Christensen） 迈克尔·奥弗多尔夫（Michael Overdorf）| 文
刘筱薇 | 译 刘铮筝 | 校 钮键军 | 编辑

对在位企业而言，创新无疑极为艰难。这些公司雇用优秀人才，却把他们困在流程制度和商业模式中，注定造成他们的失败。但总有方法摆脱困境。

这个时代令大型公司的管理者感到恐慌。即便在互联网和全球化出现之前，他们在应对颠覆性变革方面也 未有佳绩。比如在数百家百货商店中，只有代顿哈德逊(Dayton Hudson)成为了折扣零售业的领导者。没有一家小型计算机生产商在个人计算机领域取得成功。医学院和商学院正在努力改进课程，培养出市场需要的医生和管理者，但尚未成功。诸如此类的事例不胜枚举。



并非大公司的管理者觉察不到颠覆性变革的到来。通常情况下，他们可以，也不缺乏应对变革的资源。多数大公司都有杰出管理者和专家、强大产品组合、一流技术实力和雄厚财力。管理者缺乏的是思维习惯，即像考虑个人能力一样，认真考虑组织能力。

优秀管理者的特质之一，是能够做到以事择人、人岗相适，并培训员工在自己的岗位上取得成功。但可惜，大多数管理者认为，如果每个参与项目的人都能胜任工作，他们所在组织也适合开发这一项目。事实往往并非如此。如果你将两组能力相当的人安排在不同组织中工作，会发现他们所取得的成就大不相同。这是因为组织本身能力存在差异，与人才等资源无关。为持续成功，优秀管理者必须既擅长人才评估，也要对整个组织的能力和缺陷有正确判断。

本文提供的理论框架有助于管理者了解所在组织的能力，并展示了公司缺陷日益明晰的过程(即便其核心能力在增强)。管理者还能通过这一框架确定不同的变革类型，并对变革带来的机会做出恰当的组织响应。本框架还提供一些基础建议，尽管与我们的“敢做”(can-do)商业文化中许多假设背道而驰，比如:如果组织面临重大挑战，比如颠覆性创新，那么最糟糕的方法也许是对现有组织进行大幅调整。在试图转变企业的过程中，管理者可能会损害企业的生存能力。

在大刀阔斧改革前，管理者必须准确了解现有组织能够和不能够处理哪些类型的变革。为此，我们首先要系统地了解如何在组织层面上确定公司的核心能力，之后查看这些能力如何随着公司的成长和成熟而转移。

组织能力所在

我们的研究表明，组织能力受三大因素影响:组织资源、流程和价值观。管理者在考虑组织能够接受何种创新时，必须评估上述因素会如何影响所在组织的变革能力。

资源。管理者在问“本公司能做什么”这个问题时，寻求的答案往往与资源相关——包括有形资源，如人才、设备、技术和现金，以及相对无形的资源，如产品设计、信息、品牌和与供应商、分销商、客户的关系。毫无疑问，获得大量高质量资源有利于组织应对变革。但资源分析并不能说明全部问题。

流程。影响公司能力的第二个因素是流程。所谓流程是指员工在将资源转化为更有价值的产品和服务时，使用的互动、协作、沟通和决策模式。即刻可以想到的流程例子如产品开发、生产和预算管理。有些流程因为有明确规定和记录，所以较正式。其他则属于非正式流程，即随着时间推移而逐渐形成的惯例或工作方式。前者往往显而易见，后者则不太明显。

管理的困境之一是，流程就本质而言，是为了让员工持续以统一方式执行任务。流程不应改变;即便必须改变，也要通过严格流程来调整。按照流程来完成相应任务的话，流程很可能高效。但如果用同样的流程来处理截然不同的任务，流程的效率就会大打折扣。举例来说，若公司只专注于开发新型药物化合物并得到FDA批准，那么在研制医疗设备和获得批准方面，表现很可能不尽如人意，因为后者需要截然不同的工作方式。事实上，有执行某类任务能力的流程在执行其他任务时恰恰会失去能力。[1]

最重要的能力和缺陷不一定体现在最显而易见的流程中，如物流、开发、生产或客户服务，反而更可能出现在不太明显的后端流程

中，支持对资源投入方向的决策——这些流程定义了市场研究的固定开展方式、市场分析转化为财务预测的方式，内部协商计划和预算的方式等。很多组织应对变革的最严重缺陷正是出现在这些流程中。

价值观。影响组织能力的第三个因素是价值观。“企业价值观”这一短语有时和伦理相关，比如强生(Johnson&Johnson)确保患者健康的原则，或美国铝业(Alcoa)指导员工安全决策的原则。但在我们的框架内，“价值观”有更广泛的含义。我们将组织的价值观定义为，员工确定优先事项的标准，帮助他们判断订单是否有吸引力、客户的重要程度、新产品创意是否有价值潜力等。优先事项的决定由各级员工做出。销售人员做出的是日常现场决定，即向客户推销或不着重介绍哪些产品。管理层通常会决定是否投资于新产品、服务和流程。

核心观点

为何成功创新的在位企业如此之少？比如在数百家百货商店中，只有代顿哈德逊成为了折扣零售业的领导者。没有一家小型计算机公司在个人计算机领域取得成功。

到底发生了什么？毕竟，多数在位企业自称拥有雄厚财力和优秀人才。但这些公司遇到激发自身想象力的新项目后，只让员工在组织结构（如职能团队）内部进行开发，而现有结构只可能克服此前的重大挑战，对解决新项目面临的挑战毫无帮助。

为避免上述错误，请问以下问题：

• “我的组织是否有合适资源来支持这一创新？”支持现有流程的资源，如人才、技术、产品设计、品牌、客户和供应商关系，很少能与新项目所需的资源相匹配。

• “我的组织是否有正确的创新流程？”支持现有业务的流程（决策系统、协调模式）可能会妨碍新项目的开展。

• “我的组织是否有正确的创新价值观？”想一想你如何决定是否要开展新项目。例如你能否容忍低于当前企业要求的利润率？

• “怎样的团队和结构能在最大程度上支持创新？”你是否应该在公司内部建立专门负责该项目的团队，比如独立的衍生组织？

为创新选择正确的团队和组织结构，并配备正确的资源、流程和价值观，你可以提高创新成功的几率。

理念回归实践

为创新选择正确的结构

如果你的创新……	选择此类型的团队……	运作方式	原因……
与现有价值观和流程非常匹配。	按顺序处理问题的职能团队，或轻量级团队，即同时处理多个问题的临时跨职能团队	在现有组织内	与现有流程和价值观非常匹配，没有必要建立新能力或组织结构。
与现有价值观非常匹配，但与现有流程不太匹配	专门致力于创新项目的重量级团队，对项目的成功负完全责任	在现有组织内	与现有流程不太匹配，要求团队和成员之间有新的协作方式。
与现有价值观不太匹配，但与现有流程非常匹配	专门致力于创新项目的重量级团队，对项目的成功负完全责任	在现有组织内开发，之后在衍生组织中进行商业化	内部开发基于现有流程展开。在商业化阶段创建的衍生组织带来了新价值观，例如利润率较低的新成本结构。
与现有流程和价值观不太匹配	专门致力于创新项目的重量级团队，对项目的成功负完全责	在独立的衍生组织或被收购组织中	衍生组织确保项目在不同价值观下运作，并有新流程出现。

公司越大、越复杂，高层管理者就越有必要培训整个组织的员工，就优先事项做出与公司战略方向和商业模式一致的独立决策。实际上，卓越管理的一个关键衡量标准是，明确且统一的价值观是否已经渗透到整个组织中。

但达成广泛一致和理解的价值观也定义了组织的缺陷。公司价值观定义了员工为公司发展而必须遵守的规则，进而反映了企业成本结构或商业模式。举例来说，如果公司的间接成本要求其达到40%的毛利率，那么新的价值或决策规则就会形成，鼓励中层管理者扼杀那些可能带来低于40%毛利率的创意。组织会因此失去对低利润市场项目(如电子商务项目)进行商业化的能力，但由不同成本结构驱动的组织价值观可能会促成同一项目。

当然，不同的公司体现了不同的价值观。但我们特别关注两大价值观体系，这两种价值观在多数公司中都以可预测的方式持续演变，让公司越来越难应对颠覆性变革。

与上述案例一样，第一类价值观决定了公司对“合理”毛利率的判断。公司会在产品和服务中逐渐添加更多特性和功能，从而吸引更多更具吸引力的高端市场客户。但与此同时，公司的间接成本会增加，曾经诱人的毛利率也失去了吸引力。比如丰田(Toyota)用卡罗拉(Corona)车型进入北美市场并将目标定位低端市场。同款车型本田(Honda)、

马自达(Mazda)和日产(Nissan)也涌入这一细分市场，激烈竞争压低了利润率。为提升自身利润率，丰田随后针对更高端市场开发更复杂的汽车。凯美瑞(Camry)和雷克萨斯(Lexus)等车型的开发流程增加了丰田的运营成本。丰田随后决定退出低端市场;由于成本结构及价值观发生了变化，公司因此判断利润率不再合理。

丰田放弃了上述模式，最近推出了Echo车型，希望以价值一万美元的车型重回低端市场。推出新车型的决定仅代表丰田高层的想法。丰田体系中很多人(包括经销商)则认为，相比售出更多凯美瑞、阿瓦隆(Avalon)和雷克萨斯，以更低利润率售出更多汽车，更有利于提高利润和股权价值。只有时间才能告诉我们，丰田这一低端市场攻略是否有效。要想让Echo获得成功，公司管理层必须“逆流而上”——丰田当前的企业价值观。

第二类价值观关于对商业机会诱人程度的判断。公司股价代表其预期收益流的贴现值，所以多数管理者都认为自己有责任在保持增长的同时，维持稳定的增长率。例如某市值4000万美元的公司想实现25%的增长，就必须在下一年找到1000万美元的新业务。市值400亿美元的公司则必须在第二年找到100亿美元的新业务，才能以同样的速度增长。由此可见，让小公司兴奋不已的机会并不能吸引大公司的注意力。实际上，成功的结果有利有弊，比如随着规模日益扩大，公司也失去了进入小型新兴市场的能力。这种缺陷并非公司内部资源的变化导致——公司的资源往往极其丰富。相反，问题源于价值观的演变。

如果公司通过合并或收购来快速扩张，问题会被进一步放大。为庞大制药公司策划大规模合并的高管和华尔街金融家，就需要考虑到这一影响。尽管他们研究的机构合并后可能有更多资源投入新产品开发，但这些商业组织可能只盯着最重磅药物，对其他药物则失去了胃口。这在创新管理方面明显构成了缺陷。同样的问题也出现在高科技行业。从许多方面来看，惠普(Hewlett-Packard)正是认识到这一问题，近期才决定将自己一分为二。



能力的转移

组织在初创阶段完成的大部分工作都有赖于资源，尤其是人。关键人物的加入或离开都会对其成功产生深远影响。然而，随着时间的推移，组织能力的核心会转向流程和价值观。人们在处理重复任务时，流程逐渐明确。随着商业模式的形成，以及对不同业务类型优先

级的划分变得清晰，价值观就会统一。实际上，很多蓬勃发展的年轻公司在基于单一热门产品进行IPO后就偃旗息鼓。原因之一是，这些公司最初的成功建立在资源(往往是创建公司的工程师)之上，但之后未能建立流程，打造一系列热门产品。

数字电视编辑系统生产商Avid Technology就是典型案例。Avid的技术让视频编辑流程不再单调乏味，因此广受好评。在明星产品加持下，Avid股票从1993年IPO时的每股16美元上涨到1995年年中的49美元。然而，Avid之后面临诸多问题，如市场饱和、库存和应收账款不断增加、竞争加剧和股东诉讼，只有“一招鲜”的Avid很快就感到压力。客户喜欢Avid的产品，但公司没有有效流程来持续开发新产品，控制质量、交付和服务，并因此陷入困局，股价回落。

相较之下，麦肯锡(McKinsey & Company)等成功公司的流程和价值观则极其高效，所以“谁被分配到哪个项目团队”的问题几乎已无关紧要。每年都有数百名MBA加入公司，也有几乎同样多的人离开。麦肯锡之所以能够年复一年地高质量完成大量工作，是因为公司核心能力在于流程和价值观，而非资源。

如果公司的流程和价值观形成于创建初期和中期，那么创始人往往能产生深远影响。创始人通常决定员工的工作流程以及组织的优先事项。当然，如果创始人的判断有误，公司很可能会失败。但如果其判断合理，员工本人就能切实感受创始人解决问题和决策方法的可取之处。于是流程逐渐明晰。同样，如果公司以创始人对优先事项的判断为标准来分配资源，并取得财务上的成功，那么公司价值观就会围绕这些标准达成统一。

随着成功公司走向成熟，员工会逐渐以为，自己经常使用的高效流程和优先事项标准是正确的工作方式。他们开始遵循流程，自然而

然(而非有意识地选择)地决定优先事项，而一旦出现这些情况，流程和价值就开始构成组织文化了。[2]随着公司雇员人数从几个增长到成百上千，让所有员工就必做事项和工作方式达成一致，即便对最优秀的管理者来说，也是极其艰巨的挑战。在这些情况下，文化是强有力的管理工具——既能促使员工自主行动，也让他们行动一致。

因此，决定组织能力和缺陷的因素会随着时间的推移而变化——从最初的资源到明确可见的流程和价值观，最终转移到文化上。只要组织长期以来面临的问题都可以靠流程和价值观来解决，那么组织管理并不复杂。但这些因素也决定了组织在哪些方面能力不足，所以一旦公司面临的问题发生根本变化，固有因素就构成了缺陷。当组织能力主要体现在人才上时，组织可以较为轻松地改变能力，来解决新问题。但当能力已经体现在流程和价值观上，甚至已经渗入文化时，改变会异常艰难。（详见边栏“数字设备公司的窘境”。）

数字设备公司的窘境

很多商业思想家分析过数字设备公司（Digital Equipment Corporation）的突然溃败。大多数人得出的结论是，数字设备公司对市场的解读非常糟糕。但如果用我们的框架来看这家公司的命运，结论就会完全不同。

从20世纪60年代到80年代，数字设备公司是极其成功的小型计算机生产商。个人计算机在 1980 年左右首次出现在市场上时，人们可能会认为，数字设备公司的核心能力是生产计算机。但如果事实真是如此，数字设备公司为什么会一蹶不振呢?

显然，数字设备公司拥有在个人计算机领域成功所需的资源。公司的工程师经常设计比个人计算机复杂得多的计算机。公司有大量现金、优质品牌、先进技术等，但没有在个人计算机领域取得成功的流程。小型计算机公司在内部设计大部分关键计算机组件，然后将这些组件集成为专有配置。设计新的产品平台需要两到三年时间。数字设备公司自己生产大部分组件，并以批量方式进行组装。公司直接销售给企业组织。以上流程在小型计算机业务中效率极高。

相比之下，个人计算机生产商将大部分组件外包给全球最好的供应商。新的计算机设计由模块化组件组成，必须在6至12个月内完成。这些计算机在大批量装配线上生产，并通过零售商销售给消费者和企业。数字设备公司内部没有这些流程。换句话说，尽管在公司工作的人有能力设计、生产和销售个人计算机并从中获利，但公司本身没有能力完成这些工作，因为其流程的设计和改进是为了更好地完成其他任务。

同样，迫于间接成本的压力，数字设备公司不得不采取新的价值观："产生50%或更高毛利率的项目算是划算，但若利润率低于40%，就不值得做。"管理层必须确保所有员工根据这一标准确定优先项目，否则公司就赚不到钱。个人计算机的利润率较低，不符合数字设备公司价值观。公司确定优先事项的标准是在资源分配流程中，总是先考虑业绩更好的小型计算机，之后才是个人计算机。

数字设备公司本可以像IBM一样，创建独立组织并采用在个人计算机领域成功所需的流程和价值观。但公司现有结构根本没有能力完成这一工作。

（返回原文阅读）

持续性创新与颠覆性创新

成功的公司不论能力来源何在，都非常善于应对市场的持续变化——克莱顿·克里斯坦森(Clayton Christensen)在《创新者的困境》(The Innovators Dilemma，哈佛商学院于1997出版)中称之为持续性创新(sustaining innovation)。让成功公司颇感为难的是，应对或发起市场的革命性变革，或颠覆性创新(disruptive innovation)。

持续性技术的创新能提升产品或服务品质，但这种提升本身是主流市场客户已经认可的方式。康柏计算机(Compaq)早期采用了英特尔(Intel)的32位386微处理器，而不是16位286芯片，所以算是持续性创新的案例。美林证券(Merrill Lynch)推出的现金管理账户也是如此:客户能用新账户从自己的股票账户里开具支票。这些突破性创新通过提供比以前更好的产品，来维护公司最优质的客户。

颠覆性创新引入的新产品或服务虽然创造了全新的市场，但按照主流客户认可的性能指标来评判，可能还不如原来的产品或服务。相对于美林证券等提供全面服务的投资银行，嘉信理财(Charles Schwab)最初进入市场时只提供折扣经纪服务，因此属于颠覆性创新。美林最优质的客户想要更多嘉信理财这样的服务。早期的个人计算机相对于大型机和小型机，也算是颠覆性创新。早期的个人计算机功能并不强大，无法运行当时已有的计算应用程序。这些创新并没有满足现有市场中主流客户对下一代产品的需求，而是促成了新的市场应用，所以具有颠覆性。因为颠覆性创新的发展速度很快，所以最终也能满足主流市场的客户需求。

持续性创新的开发和引进几乎都是由成功的行业领袖主导。但这些公司从未引入颠覆性创新，面对颠覆性创新时也束手无策。原因何在?我们的“资源-流程-价值观”框架给出了答案。行业领袖有组织地开发和引进持续性技术，月复一月、年复一年地推出新产品和改进产品，从而在竞争中获得优势。它们为此建立流程，评估持续性创新的技术潜力以及客户对替代产品的需求。对持续性技术的投入也符合领先公司的价值观，因为通过向主流客户出售更好的产品，公司能获得更高利润率。

颠覆性创新总是断断续续出现，因此没有一家公司拥有常规的应对流程。此外，颠覆性产品的单位利润率一般较低，对企业最优质客户没有吸引力，所以不符合在位企业现有的价值观。美林拥有持续性创新(现金管理账户)和应对近期行业中颠覆性创新(单项折扣经纪服务)所需的人力、财力和技术资源。但公司流程和价值观只支持持续性创新，而在公司需要了解和应对折扣和网络经纪业务时，就变成了障碍。

大公司通常会放弃新兴增长市场，原因在于，颠覆性创新能力强的小公司更擅长把握其中机会。初创企业缺少资源，但这并不重要。它们的价值观适合小市场，成本结构也能承担低利润率;市场研究和资源分配流程有助于管理者凭直觉推进项目，所做决定也无需经过详细研究和论证。以上这些优势合在一起，构成了初创公司接受甚至发起颠覆性创新的能力。但大公司如何培养这些能力呢?

培养应对变革的能力

尽管当下流行的变革管理和流程再造方案有众多后续的理论支持，但流程的灵活性和适应性远不如资源——价值观更是如此。因此，当组织为获取新能力而开发新的流程和价值观时，管理者必须为新能力的培养创造相应的组织空间，对持续性创新还是颠覆性创新都如此。这可以通过三种方式来实现:

- **在公司内创建新的组织结构，用于开发新流程；**
- **从现有组织中衍生出独立组织，用于开发出解决新问题所需的新流程和价值观；**
- **收购一家流程和价值观与新任务匹配的公司。**

在内部建立新能力。如果公司的能力体现在流程上，并且必须用新流程来应对挑战(也就是说，公司中不同的人员和群体必须以新方式互动和协作)，那么管理者要从现有组织中抽调合适人员，建立新团队并划定边界。组织边界最初会促进现有流程的运行，但阻碍新流程的出现。新的团队边界促进新合作方式，并最终形成新流程。史蒂文·惠尔赖特(Steven Wheelwright)和金·克拉克(Kim Clark)在《革新产品开发》(Revolutionizing Product Development，自由出版社1992年出版)中，将这类团队称为“重量级团队”(heavy weight teams)。

这些团队专门负责应对新挑战，所有成员在同一地点办公，每位成员都要为整个项目的成败负责。比如克莱斯勒(Chrysler)的产品开发组织内部，团队的边界一直以来都基于汽车零部件划分，如传动系统、电气系统等。而为了加快新产品开发，克莱斯勒不能关注零部件，而要关注整个汽车生产平台，如面包车、小型轿车、吉普车和卡车，因此公司组建了重量级团队。这些团队并不专攻零部件设计，而是专注于推动新流程的形成，从而更快更有效地将不同子系统纳入新

车设计。有不少公司借助重量级团队创建新流程，从而以更快速度开发出更好的产品，比如美敦力公司(Medtronic)的心脏起搏器、礼来制药(Eli Lilly)的重磅新药奥氮平(Zyprexa)等。

通过衍生组织建立新能力。组织的主流价值观可能会阻碍创新项目得到所需资源，因此公司可为新项目建立独立运营的衍生组织。大型组织很难成功分配关键的财力和人力资源，在小型新兴市场中建立自己的权威地位。此外，大公司的成本结构适合在高端市场展开竞争，在低端市场中很难赢利。对还在苦苦思索如何应对互联网冲击的传统企业管理者来说，衍生组织是非常新的概念。但衍生组织绝非万能。衍生组织只适用于以下情况:颠覆性创新要求公司改变成本结构，从而实现盈利并获得竞争优势;相较于现有组织的增长需求，当前机遇显得微不足道。

惠普在爱达荷州博伊西的激光打印机部门曾经十分成功，有颇高利润率以及高品质产品的美誉。遗憾的是，惠普颠覆性创新的代表产品喷墨打印机，在公司的打印机业务中表现不佳。尽管这两种打印机的开发流程基本相同，但价值观存在差异。要在喷墨打印机市场内获得成功，惠普必须适应更低的毛利率和比激光打印机小一些的市场，并且接受相对低的品质标准。后来惠普的管理者决定将喷墨打印机业务迁至加拿大温哥华市并成立独立部门，与本公司的激光打印机业务正面交锋，这才终于迎来喷墨打印机的成功。

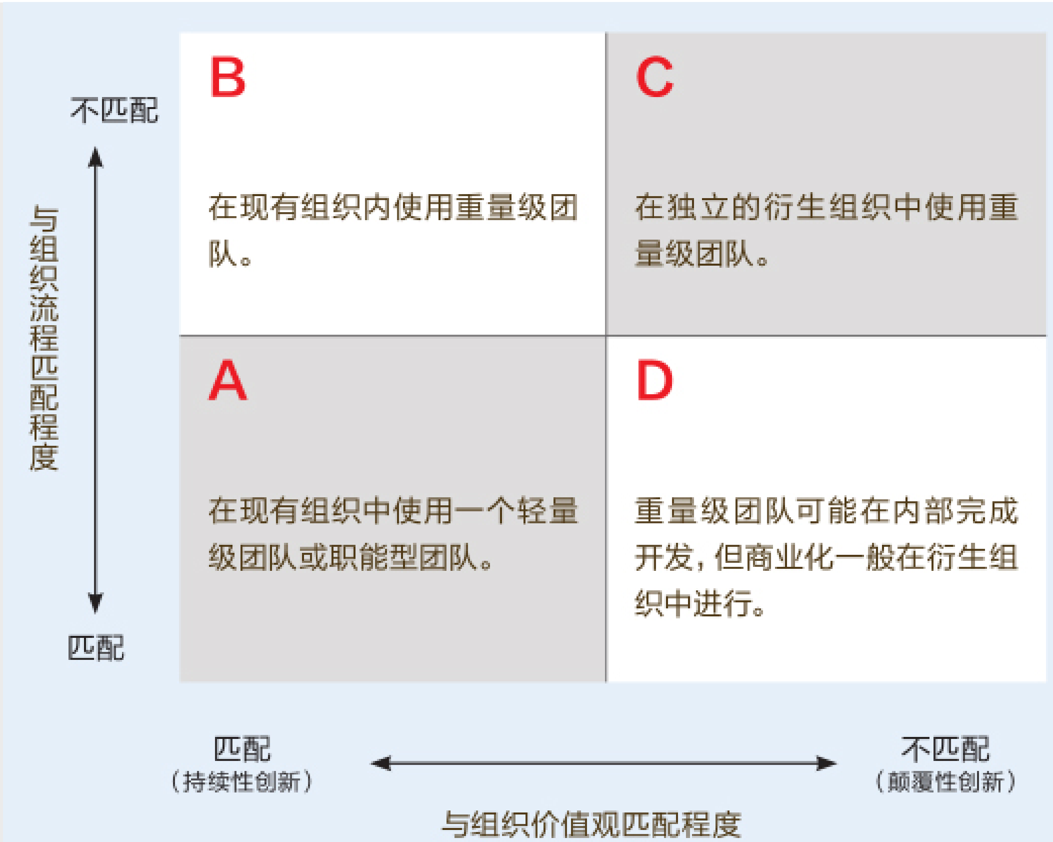
衍生组织和现有组织之间应保持多大距离呢?公司不必寻找新办公地点。最关键的是，现有组织中的项目不能和新项目争夺资源。正如我们所见，很多公司最后才会考虑与自身主流价值观不一致的创新项目。衍生组织与现有组织的地理距离并不重要;重要的是，在资源分配

流程中，衍生组织是否能独立于现有组织进行决策。边栏“按任务选工具”详细说明了不同组织结构与不同创新挑战的对应关系。

按任务选工具

如果组织需要应对或发起创新，本栏所示矩阵能帮助管理者理解哪种团队适合该项目，以及团队要在哪种组织结构下工作。矩阵的纵轴要求管理者评估现有流程与新工作的匹配度，横轴要求管理者评估组织的价值观是否允许公司将资源分配给新项目。

A区内的项目适合公司现有流程和价值观，因此不需要开发新能力。职能型或轻量级团队可在现有组织结构内承担新项目。职能型团队只完成本职能内的任务，然后将项目转交给完成另一职能的团队。轻量级团队则是多职能型团队，团队成员受各自管理者的监管。



B区中的项目符合公司现有价值观，但不符合流程。因此组织面临另一类型的问题，需要团队及成员之间有新的互动和协作方式。和A区中的团队类似，B区团队也在进行持续性而非颠覆性创新。因此，公司可选择用重量级团队在现有结构中展开新项目。重量级团队要将新流程和新协作方式整合，其成员不承担项目以外的任何工作，应扮演总经理的角色，并对项目成败直接负责。

C区的管理者面临的颠覆性变革，既不符合公司的现有流程，也不符合价值观。为确保成功，管理者应成立衍生组织，并组建重量级开发团队。衍生组织能够用不同价值观来管理创新项目，比如采用不同成本结构，适应较低的利润率。和B区一样，重量级团队能够保证有新流程出现。

同样，D区管理者面临的颠覆性变革符合公司现有流程，但不符合其价值观；因此成功关键也是组建重量级开发团队，独立负责新项目。在公司内部开发项目的方式偶尔可能奏效；但如果想要成功进行商业化，公司依然需要设立独立组织。

遗憾的是，多数公司采取的都是一刀切策略，无视项目规模或类型的差异，一律都采用轻量级或职能型团队，而这样的团队仅适用于开发现有能力。而在为数不多接受重量级团队的公司中，很多公司又试图将所有开发团队都变成重量级团队。最理想的情况是，所有公司应根据各个项目要求的流程和价值观，调整团队结构和在组织中的定位。

管理者认为，开发新业务必然意味着放弃旧业务。他们不愿意放弃，因为现有业务仍可高效完成原定目标。但颠覆性创新一旦出现，管理者就必须在主流业务受到冲击前，配备对抗这种变化的能力。实际上，管理者需要先后运作两类业务，第一类业务的流程适应公司现有的商业模式，第二类业务的流程适应新商业模式。举例来说，美林通过认真执行既定规划、收购和发展伙伴关系，在全球范围内强势拓展机构金融业务。然而，面对现在的网络世界，公司需要以更快速度规划、收购和建立伙伴关系。这是否意味着，美林应改变传统投资银行业务中行之有效的流程?如果用我们的框架来考虑这一问题，这样做只会给公司带来灭顶之灾。相反，美林在拓展现有业务时应该保留原流程(公司还可能用原商业模式赚到几十亿美元!)，同时创建新流程来处理新问题。

注意:我们在研究这一挑战时，发现所有公司都是在CEO本人严阵以待的前提下，才成功应对了颠覆自身主流价值观的变革，而也正是

强大的价值观确定了平常的资源分配流程。只有CEO才能确保新组织获得所需资源，并有自由创建专门应对新挑战的流程和价值观。如果CEO只想利用衍生组织这一工具从个人日程表中消除颠覆性创新的威胁，就难免会遭遇失败。我们还没有看到任何例外。

通过收购建立能力。创新经理需要对公司资源、流程和价值观包含的能力，以及相对应的缺陷分别进行评估;对通过收购得来的能力，也需要采取同样措施。公司要想成功通过收购获得所需能力，就必须弄清如何在收购中找到这些能力，然后获得相应能力。收购经理从一开始就要问自己:“我花重金购买的价值是如何创造出来的?这些价值来自被收购方的资源，还是大部分来自其流程和价值观?”

如果通过收购得来的能力存在于流程和价值观中，那么收购方经理绝不能将被收购公司整合到母公司中。整合之后，被收购公司的流程和价值观就会消失。一旦被收购方的管理者被迫要采用收购方的运营方式，自身的组织能力会随之消失。更好的策略是，被收购公司保持独立性，但将母公司的资源投入到自身流程和价值观中。只有用这种方式，公司才真正能通过收购来获得新能力。

但若被收购公司的资源是其成功的关键以及被收购的主要理由，与母公司进行整合就十分有必要了。或者说，将被收购公司的人才、产品、技术和客户整合到母公司的流程中，也是利用母公司现有能力的有效方式。

从这一角度来看，当前戴姆勒-克莱斯勒(DaimlerChrysler)合并案的风险就很容易理解了。克莱斯勒几乎没有独一无二的资源，最近在市场上的成功源于自身流程，特别是产品设计流程和子系统供应商的整合流程。戴姆勒对克莱斯勒能力的最佳利用方式是什么?目前华尔街正

在向管理层施压，要求通过合并来削减成本。但如果两家公司合并，那么体现克莱斯勒收购价值的流程恰恰可能会被废弃。

这个案例和IBM在1984年对电信公司Rolm的收购案有相似之处。IBM已经具备Rolm的所有资源，但Rolm开发和寻找新市场的流程对IBM自身PBX产品的推广有很大借鉴意义。最初，IBM非常注重保留Rolm的非正式和非常规文化，这种文化与IBM有条不紊的风格形成了鲜明对比。但在1987年，IBM不再将Rolm定位为子公司，而是将之完全纳入自己的公司结构。IBM高管很快就意识到这是个愚蠢决定。他们试图用大型计算机业务的流程来运作Rolm的产品和客户资源，导致Rolm的业绩一落千丈。对于一直以18%利润率为价值观的计算机公司来说，利润低得多的产品没有任何吸引力。IBM对Rolm的整合破坏了本次交易的最初价值来源。戴姆勒-克莱斯勒迫于来自投资界的提效压力，现在站在了悬崖边上。财务分析师似乎对资源价值的直观判断，往往比对流程价值的判断更准确。

1.详见《核心能力和硬性规定：管理新产品开发的悖论》（Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development），《战略管理杂志》1992年夏出版，作者是多萝西·伦纳德-巴顿（Dorothy Leonard-Barton）。

2.我们对组织文化发展的描述，在很大程度上借鉴了艾德佳·沙因（Edgar Schein）在《组织文化和领导力》（Organizational Culture and Leadership，乔西-巴斯出版社1985年出版）中首次阐述的研究。

[3].详见《思科系统公司：后收购时期的生产整合》（Cisco Systems, Inc.: Post-Acquisition Manufacturing Integration），斯坦福商学院和哈佛商学院1998年联合出版的案例，作者是查尔斯·霍洛威（Charles A. Holloway）、斯蒂芬·惠赖特（Stephen C. Wheelwright）和妮可·坦佩斯特（Nicole Tempest）。

相较之下，思科系统(Cisco Systems)的并购流程就正确运作了资源、流程和价值观。1993年至1997年间，思科主要收购成立不到两年的小公司和初创公司，这些公司的市场价值主要建立在资源之上，尤其是工程师和产品。思科将这些资源投入公司自身高效的研发、物流、生产和营销流程中，摒弃被收购公司刚刚形成的流程和价值观，因为这些并不是收购的价值所在。在其他情况下，比如1996年收购StrataCom公司时，思科并没有直接整合，而是让StrataCom独立运营并投入大量资源，帮助其更快成长。[3]

面临组织变革的管理者，首先必须判断自己是否具备成功所需资源。之后他们要问另一问题:在目前新形势下，组织是否具有成功所需的流程和价值观?大多数管理者不会自发想到第二个问题，因为现有工作流程和员工决策所用的价值观，一直都运作良好。我们希望本文框架为管理者带来新的理念，即组织获得成功的能力，也正决定了组织的缺陷。因此，管理者若能花些时间深入考虑以下两大问题，将获益良多:组织内的常规工作流程是否适用于新问题?在组织的价值观下，新问题会成为优先事项还是被搁置一旁?

如果你得到的都是否定答案，那也没有关系。理解问题是解决问题的最关键一步。但如果对这些问题持有不切合实际的想法，会让创新团队的道路充满阻碍、后悔和沮丧。对在位企业而言，创新之所以

如此艰难，是因为公司聘用了优秀人才，却让他们在流程和价值观不适合现有任务的组织结构中工作。在当前的大变革时代，确保优秀人才在优秀组织中落地生根，是管理层的重要责任。

(本文原载于《哈佛商业评论》英文版2000年3-4月刊。)

克莱顿·克里斯坦森是位于波士顿的哈佛商学院工商管理教授，著有《创新者的窘境:当新技术导致大型企业失败》(The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail，哈佛商学院出版社于1997年出版)一书。迈克尔·奥弗多尔夫是哈佛商学院高级研究员。

让定价政策保护你的品牌

PRICING POLICIES THAT PROTECT YOUR BRAND

阿耶莱特·以色瑞利（Ayelet Israeli）
小尤金·泽莱克（Eugene F. Zelek Jr.）| 文
刘筱薇 | 译 刘铮筝 | 校 李源 | 编辑

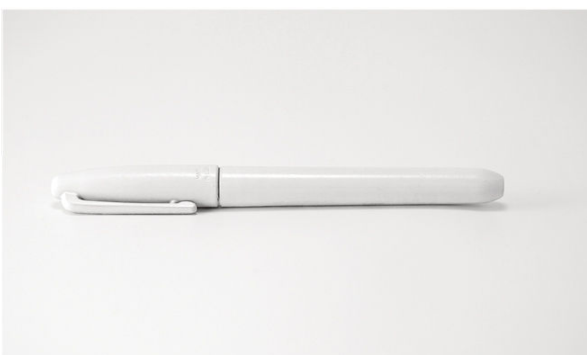
如何防止未经授权的折扣。



















核心观点

问题

在线上最低价格的诱惑下，顾客往往最后与未经授权的中间商交易，但这些中间商不提供产品服务，导致品牌资产被侵蚀，中间商也会失去品牌所期望的生存能力。未经授权的中间商还可

能会做出虚假声明并销售召回过的、过期或假冒产品，损害客户利益。

补救措施

但品牌有强有力的防御措施:用最低转售价格和最低广告价格政策，防止任何人在未经授权的情况下打折销售或促销公司产品。

政策

本文列出的四大步骤有助于设计和严格执行政策，并让公司遵守反垄断法。

欢喜?



艺术作品

安德鲁·米勒在"品牌精神"（Brand Spirit）系列作品中，将100个标志性物体涂成白色，从而去除所有和品牌宣传相关的视觉因素。即便产品的标识、颜色、标签和背景环境已被删除，但这些产品仍立即可辨。

顾客在网络上寻找优惠，对所有人来说似乎都是好事：品牌、零售商、经销商和分销商卖出更多商品，买家也买到了便宜货。岂不皆大欢喜?

问题来了：在与最低线上价格竞争的过程中，实体店往往被迫削减客户想要的服务和库存。实体店还可能下架利润低的产品，取消有助于实现品牌差异化的店内陈列和员工培训，甚至还可能提高某些品牌以及线上限量产品的价格，或开始对曾经免费的服务收费。顾客受到大幅折扣的诱惑，最后也许会与未经授权的“灰色市场”数字中间商交易，买到带有虚假产品声明的商品，或劣质假冒产品。顾客还可能发现，从灰色市场中间商处购买的产品并无有效保证书。以上所有情况都会侵蚀品牌资产，损害客户和正规卖家的利益。

在美国和加拿大销售的品牌有高效对策：制定和执行政策，禁止任何人用非官方账号给公司产品打广告或销售。苹果、博士（Bose）、三星（Samsung）、奥林巴斯（Olympus）和维京（Viking）等品牌在这方面做得很好。这些公司之所以能持续胜出，部分原因在于自身优惠和售价不会改变，只在极小范围内浮动。你可以在网上搜索打折的iPhone 11，但几乎总会空手而归。产品交易过少可能会让消费者感到沮丧，但明智的政策最终会在保护消费者的同时，让品牌受益。

基于本文作者之一阿耶莱特对定价政策长达十年的研究，和另一位作者尤金为数百个B2B和B2C品牌制定政策的经验，我们总结了顶级公司是如何设计和严格执行政策的。我们还会讨论如何遵守反垄断法——企业很容易在无意间越过执行合法政策和价格操纵之间的界限，所以这是一个关键点。

关注哪里

出于对价格操纵的担忧，许多国家（包括澳大利亚和欧盟国家）都禁止公司制定或左右转售价格。但在美国和加拿大，公司可以通过以下两种方式，合法实行定价方案：1）协议，即品牌和中间商就最低销售或促销价格达成一致；2）单边政策，即品牌独立决定价格。从业务角度来看，后者是更加灵活的方法，允许品牌在任何时间都能采取新政策和进行改动，并不必获得中间商的同意。此外，单边政策如果操作得当，在美国联邦和成员州层面上与本国反垄断法产生冲突的风险很小。根据加拿大法律，协议和单边政策之间的区别并不重要，但单边政策的灵活性也有利于其应用。由于单边政策是两国定价方案的最佳选择，所以我们将在本文中重点讨论。

定价政策分为两大类。最低转售或零售价格（MRP）政策允许生产商设定产品广告和销售的最低价格。最低广告价格（MAP）政策仅限制广告报价。这两大政策都适用于所有中间商（数字和实体零售商、分销商和经销商）或仅适用于数字中间商。

单边采用和实行MRP和MAP政策，在美国已经合法存在了一个多世纪。（MRP协议的合法时间在十年左右，而MAP协议至少自1987年以来就已经合法了。）自2009年以来，加拿大普遍接受定价政策和协议。（详见边栏“法律观点”。）但我们另要指出，如果定价政策实际上是品牌和中间商就售价达成的协议，那么仍然有价格操纵的嫌疑并可能招致反垄断审查。

单边政策仅仅是品牌的公告，不能成为各方之间协议或谈判的一部分。品牌不是“操纵”最低广告或销售价格，而是“建议”或“推荐”。中间商可以自由定价，但如果他们的定价低于品牌的最低价格，就可能受到惩罚，比如失去折扣、津贴、回扣，甚至品牌使用权。最低价格也许只是建议，但忽视它可能付出高昂代价。这听起来也许像是对法

律的过分解读，但有助于避免所有相关方陷入麻烦，因为即使是对价格有些许操纵，都可能引发调查。

当然，品牌只对其授权的中间商真正有影响力，因为两者写有合同，阐明了关系或者其他直接交易对象。未经授权的中间商通过第三方购买品牌产品，然后倾销到市场上。这些商家往往不关心定价政策，因为失去财务激励或产品渠道并不构成实质性威胁。毕竟，他们也不会得到这样的激励，而且从一开始就无权出售该品牌。同样，被品牌拒之门外也不是问题，因为他们已经有购买品牌产品的非正规渠道了。（当然，有效执行定价策略的关键之一是，切断对灰色市场中间商的供应，并采取其他法律补救措施，如追究其商标侵权或欺骗性广告的责任。）

最佳实践

单边定价政策如果执行得当，可以成为有效武器——但往往事与愿违，你最后得不到所期望的结果。本文作者之一阿耶莱特最近对八家使用MAP政策的生产商进行研究，发现未经授权的中间商违背政策的几率约为一半；即使是得到授权的中间商，违规率也达到了20%。

在本文中，我们列出了四个关键步骤，即规划、起草、实行和监控执行。成功的定价政策方案绝不能缺少这些步骤。这一流程貌似繁复，但前三个阶段如果顺利完成，就只需进行一次，而且维系时间相对较长。所以在这三个方面，公司不需要长期专业的法律和业务帮助。相反，监控执行要持续进行，而且品牌往往会借助外部服务来提醒自己注意违规行为，或以其他方式协助执行。

品牌应该根据自身特定情况制定MRP和MAP政策。基于这一认知，现在我们看一下每个阶段的最佳实践。

规划。一般来说，品牌越受欢迎，中间商越倾向于用打折来吸引顾客——如果有蔻驰（Coach）手袋或固特异（Goodyear）轮胎，哪个零售商不想促销呢？因此，品牌越被认为有价值，就越有必要制定有力政策。当然，如果中间商对品牌的重视程度不够，还没有到害怕终极制裁——切断货源——的地步，那么制定政策也没有多大意义。相对小众的品牌Birkenstock曾质疑亚马逊（Amazon）对未经授权中间商的约束力度不大，随后停止了对亚马逊的直接销售，并禁止自己授权的中间商在亚马逊上销售，但亚马逊似乎只是耸了耸肩。大量未经授权的Birkenstock产品中间商仍然出现在该平台上。

在确定有效政策之后，品牌必须说服内部关键利益相关者接受新的长期目标：保护品牌资产和维系多元中间商群体，即使品牌可能为之付出代价。这些目标可能会与短期收入和利润目标，以及基于销售额的销售人员薪酬结构产生正面冲突，在政策要求断绝与违规者的关系，而对方又是重要合作伙伴时尤为如此。自高级管理层以下，包括市场营销、销售和财务人员在内的每一个人都必须为实现目标而全力以赴。

最后，品牌必须确保负责向中间商传达政策内容以及执行政策的人拥有相应的工具、预算和决心。如果中间商不知道品牌政策，或者认为政策得不到执行（这是很常见的情况），那么政策没有也罢。

起草。制定可靠的政策通常需要有专业法律或商业技能的助力，所以大多数品牌在这一阶段都会得到一些外部帮助。我们在查看数百个MRP和MAP政策后发现，不同政策之间共同点较少。有些只有一页，但更好的政策比较全面，会向中间商提供关于品牌许可事项（如

免费配送）和禁止事项（如产品捆绑销售）的明确指导。政策的呈现方式很多元，可能灵活或死板，具体或含糊，友好口语化或更具威胁性和条文主义。

政策至少应该以书面形式呈现，而非口头形式。别笑，有些公司真的把自身政策包装成篝火旁的故事，并将之传达给中间商。这会带来法律和商业风险，比如传递出品牌对违规并不在意的信息。品牌还必须明确说明本政策适用于谁（批发商、零售商或经销商等终端中间商，或以上所有）、适用于何处、具体覆盖哪些产品、哪些活动构成违规、哪些行为可接受以及越界的后果。

不管是哪种类型的政策，不遵循定价规定就是违规，但其他很多有关价格或广告的行为，如发放优惠券、免费配送或捆绑销售，可能在政策允许范围内，但具体细节需要商榷。政策还可能涉及非价格问题，如品牌如何营销（如在广告中使用经许可的图像和商标）、品牌可出现在哪些中间商网站上，以及是否允许出口。品牌必须在这些问题上明确立场，特别是对违规行为的惩罚。

近期研究发现，未经授权的中间商违背MAP政策的几率约为一半；即使是得到授权的中间商，违规率也达到了20%。

这貌似非常简单。但许多政策甚至连以上基本原则都达不到。比如阿耶莱特对近500项MAP政策的研究发现，只有41%的政策阐明了违规行为的后果。缺乏明确性（特别是在执行层面上）会让企业变得胆怯或优柔寡断，诱使中间商铤而走险，看自己能逃脱什么惩罚。

法律观点

为打击未经授权的线上折扣，美国和加拿大的公司可能会仔细制定MRP和MAP政策或协议，但以上防御措施的法律地位并不相同。这些政策要么合法或违法，要么必须服从“合理原则”（rule of reason）：首先假设这种做法合法，然后要求质疑者证明有关行为是不合理的反竞争行为。

方案类型	使用方法	法律处理		
		美国		加拿大
		（联邦政府和45个州）	5个州（加利福尼亚州、纽约州、马里兰州、伊利诺伊州和密歇根州）	
最低转售价格（MRP）	单边政策	合法（不受禁止价格操纵的反垄断法约束）	合法	合理原则
	协议	合理原则	违法／不可执行	合理原则
最低广告价格（MAP）	单边政策	合法	合法	合理原则
	协议	合理原则	合理原则	合理原则

注：犹他州禁止有关隐形眼镜的所有MRP和MAP协议和政策。

政策制定的目标是，有足够震慑力来让中间商遵循规定，甚至不必去真正执行政策。品牌应该明确指出，如果中间商违反规定，自己将采取什么措施，而不是“可能”采取什么措施或“保留追究权利”。中间商一有违规，就必须让他们遭到足够痛苦的惩罚，防止他们继续玩手段。常见政策错误是，对惩罚的阐述不够明确，仅是“制裁”或“谴责”，中间商会以为违反规定可能只得到一记耳光。

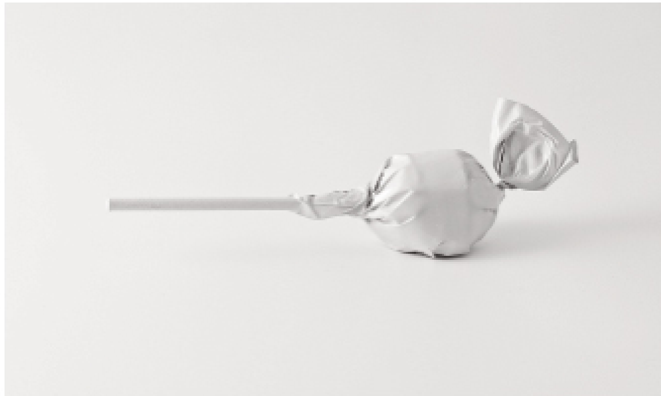
佳明（Garmin）在其MRP政策中使用了恰当的强硬措辞。公司先是宣布在未来半年内取消首次违规者的所有订单，随后表示，“如果再出现违规情况，必将[加重语气]无限期停止向经销商或分销商进一步销售任何产品。”

有效政策都会清楚表明，品牌可能会断绝与违规者的关系。尽管一些政策在违规者首次越界后威胁与其断绝关系，但更常见的方法是，对违规行为逐步升级惩罚。举例来说，中间商在第一次违规后可能会收到临检通知，第二次违规后就不得在60天内代理品牌部分或全部产品，以此类推。很多公司使用“事不过三”的处罚制度，在对方最后一次违规后就与之完全断绝关系。阿耶莱特的研究表明，相比对违规结果没有明确表述的政策，详细具体且不断升级的威胁明显制止了

破坏规则的行为。然而，事不过三原则运用太多次（通常超过四次），就可能会适得其反，因为这意味着该品牌对执行并不认真。

无论允许的违规次数有多少，各大品牌都应该发出明确信息，即自己时刻准备查出第一起违规行为以及随后的任何违规行为。有些品牌会定期赦免所有违规行为，为所有违规者清除历史记录，甚至在政策中声明自己隔一段时间就会这样做。（例如某卫生洁具生产商的MAP政策规定，公司每隔18个月就会赦免违规行为。）虽然给予意外特赦有时也算合理，但更好的办法是对有关赦免的话题保持沉默，因为公布赦免时间表会招致侵权行为，特别是赦免期即将到来之前。

最后，虽然政策必须明晰，但不应僵滞，束缚住品牌的手脚；也不能严苛，让品牌不愿执行。较为明智的政策都有灵活性，如针对特定客户或所有人临时放宽规定，允许季节性或其他促销活动，以及由供应商提供优惠券或折扣。






实行。如上所述，公司应该使用单边政策。品牌很容易无意中就达成针对固定价格的协议。在这方面敷衍了事可能会让品牌陷入麻烦。比如若某品牌在和自己授权的中间商签合同时，声明中间商必须遵守品牌的“所有”政策，但并未列出限制条件，那么根据定义，该统一声明会覆盖品牌的定价政策，因此也就构成了价格协议。为了避免价格操纵的指控，品牌应只列出中间商必须遵守的政策，对价格政策则另行规定。

同样，品牌也不能要求得到或接受中间商的合规承诺，或以任何方式进行价格谈判。举例来说，2015年，好市多（Costco）指控强生（Johnson & Johnson）将一次性隐形眼镜的MRP单边政策变成了协议，允许中间商就多处改动进行谈判，自此引发了一场旷日持久的诉讼，大多数隐形眼镜行业同仁牵涉其中。同年，犹他州宣布所有关于隐形眼镜的MRP和MAP政策和协议都属非法。

为减少无意中达成协议的风险，明智的做法是，指定一个消息灵通的政策行政人员来处理所有中间商的问询和意见。这个人往往是渠道或销售支持员工，要么有很大自主权，要么在内部政策委员会和中间商之间充当值得信赖的发言人。此模式有助于确保沟通、理解和执行的一致性，同时避免让其他人（比如销售代表和重要买家）就价格问题进行一对一的高风险讨论，因为销售代表可能很难拒绝与买家交易，并达成可能会带来麻烦的价格协议。在转售定价过程中，将销售人员和中间商分开极为重要，因为销售人员激励机制（销售额越高，薪水越高）和政策要求（与违规者断绝关系）可能会产生冲突。销售人员的职责是销售，而不是监督政策。

监控执行。“执法”对“守法”的意义极为关键，对MRP和MAP政策，以及限速规定都是如此。阿耶莱特的研究表明，品牌在发现中间

商违反政策时，发给他们通知可以提高合规率，而停止发送通知后，合规率又会下降。某品牌实行了一项用电子邮件通知违规的新政，并因此终止和两个违规中间商的合作。该品牌授权的中间商在几个月内违规率下降了40%至80%。

显然，要让中间商遵守定价政策，品牌的威胁必须有震慑力，并表明采取行动的决心。当然，这首先要求抓住违规者，但实际执行并不容易。拥有数百或数千家授权中间商的品牌可能会发现，很多中间商不仅在自己的网站上做广告，还在一个或多个第三方网站上宣传，比如亚马逊。此外，品牌产品可能出现在数千个实体货架上，降价促销广告投放到电视、宣传册、商店等地方。

品牌不可能持续跟踪上述所有活动，所以很多品牌都依赖拥有专业技能的外部公司，如Trackstreet和PriceSpider/ORIS Intelligence（用于线上交易），以及Numerator和广告监察署（用于线上和线下交易）。我们已经与这些公司和更多机构都合作过了。品牌还可利用“神秘顾客”（mystery shoppers）抽查实际销售价格，并辅助以所谓的“告密网络”（snitch network），让中间商自己检举违规。（这是合法的，但前提是品牌没有与投诉的中间商达成价格协议。）据我们所知，不止一个汽车售后市场品牌定期对中间商随机进行审查，而其MRP政策之所以合规率颇高，部分原因就在于此。

一旦发现违规中间商，品牌必须迅速发出措辞明确的违规通知，详细指出违规情况，包括提供违规证据，比如截图（如有可能）。品牌应说明自己期望中间商做出的回应（如在24小时内撤下违规产品），以及中间商如果未能遵守规定将受到的惩罚。

最重要的是，品牌必须保证政策执行的一致性。如果做不到这一点，品牌信誉就会受损，也不利于防止转售价格下降。此外，差别待

遇可能产生“可反驳的推定”（rebuttable presumption，即除非另有说明，否则假定为真实）——品牌仍可与曾违约操作的中间商达成协议。但要实现一致性，对于任何冒犯，品牌都必须准备好对最大或最优质客户，施加和其他客户相同的惩罚。同样，高级管理层和所有内部利益相关者都必须就政策达成一致。Birkenstock在统一意见后，将产品从亚马逊下架，作为对亚马逊允许未经授权的中间商兜售打折Birkenstock产品的惩罚。

当然，如果品牌愿意，仍可在任何时间宣布重新制定政策。或即便在断绝关系之后，若品牌认为有些违规者已经吸取教训，那么仍可恢复向他们销售产品，同时继续拒绝供应其他中间商。这种选择性恢复是允许的，因为品牌通常都可以选择客户，也没有义务与所有想要自己产品的商家交易。

取得正确平衡

归根结底，定价政策是为了维持和提高品牌资产，有关定价的决策必须与企业价值观相一致。确定“合适”的最低价格是门艺术，要考虑到品牌定位和目标、中间商的利润需求以及竞争环境。价格定得太高会不利于销售，价格定得太低则会损失利润并允许过度折扣，进而损害品牌重要中间商的利益。

毫无疑问，电子商务将继续增长。同时，少数实力强大的数字中间商将越来越多地主导品牌与最终用户之间的关系，还可能破坏品牌与其重要授权中间商之间互利互惠的长期关系。详细合理、严格执行的定价政策有助于恢复和维持这种平衡。

阿耶莱特·以色瑞利是哈佛商学院市场营销系工商管理学助理教授。**小尤金·泽莱克**是塔夫托律师事务所（Taft Stettinius & Hollister LLP）资深律师。他专攻市场营销法，包括反垄断、定价和分销以及品牌保护等领域。

成为更好的企业公民

BECOMING A BETTER CORPORATE CITIZEN

卢英德（Indra K. Nooyi） 维贾伊·戈文达拉扬（Vijay Govindarajan）| 文
永年 | 译 时青靖 | 校 刘铮筝 | 编辑

百事可乐公司的“使命型业绩”项目，引领公司和利益相关方走向更健康的未来。





插图说明

日本插花艺术家东信康仁（Azuma Makoto）以他的植物雕塑而闻名于世。他曾把布好的花艺冻在冰中，将盆栽送入太空，将花束投入大海。在他的“水下之花”(“Undersurface Flowers”)系列中，东信将花浸入水中，把通常隐匿不见的植物根系展示出来，与上面的花朵形成对比。

核心观点

问题

人们越来越多地意识到，企业需要更多关注长期可持续发展，而非短期盈利能力。然而老牌企业很难做出改变，因为它要求根深蒂固的企业惯例发生改变。

解决方案

在卢英德的领导下，百事可乐公司采纳了一项名为“使命型业绩”的计划，目的是将环境目标以及客户和员工的健康与财务目标一视同仁。

启示

实现该计划不易——可项目成功了。从中得出的经验包括：需要董事会的强大支持，坚持不懈、始终如一的沟通，早期的标志性行动和新的能力。

资本主义正承受着压力。全世界的人都认为CEO管理企业是短期行为，因为他们一心关注股东。专注于迅速获取超额回报的激进投资者出现，让人们对企业的运营方式产生了更多忧虑。为解决这个问题，学术界、智库、企业领导和非政府组织已开始探讨如何改革资本主义制度，使其对每个人都有效。2019年8月的商业圆桌会议（Business Roundtable）发表了181名CEO签署的声明，承诺要将目光面向所有利益相关者。

这的确值得称道、勇气十足。可事实是，变革对于老牌企业而言举步维艰。多数企业并不是全食超市（Whole Foods）和TOMS Shoes那样以社会使命为出发点的初创企业，也不是Grameen银行那样为解决社会问题而设立。那些业绩良好的企业，有时可维持长达数十年，员工自然会坚持那些产生了优秀业绩的行为。阻碍企业转型的是成功，而非失败。

百事公司是为数不多的几家，满足所有利益相关者需求同时还产生了丰厚财务回报的老牌全球企业。它一直推行长期投资并获得短期成效。我（卢英德）增补的层面是重视可持续性——满足诸多利益相关者的利益，以确保公司具备长期的生存能力。（为便于叙述，我们在本文中提到卢英德时将使用代词“我”。）

我在新兴市场长大。那里的跨国公司在我看来是一股好坏参半的力量。最开始时，我希望百事公司对社会的贡献植根于它的核心经营模式。我不希望我们资助慈善项目是为了让自己感觉良好或看起来光鲜。我们的社会责任必须从企业慈善演变为一种可以兼顾推动股东价值的深刻使命感。我们需要改变我们赚钱的方式——而不仅仅是把赚来的钱捐赠一部分出去。

我把这种新方法称为“使命型业绩”（Performance with Purpose，简称PwP）。它基于四大支柱：实现丰厚的财务回报（财务可持续性）；通过减少产品中的糖、盐和脂肪的方式来进行产品系列转型，同时新增更健康、更有营养的食品和饮料（人类可持续性）；通过节约用水和减少碳排放及塑料垃圾来限制我们对环境的影响（环境可持续性）；通过向公司内部和我们服务社区内的女性及家庭提供新型支持来提振人心（人才可持续性）。

在我担任CEO的12年里，PwP是我关注的头等大事，百事公司也取得了巨大进步。我们更健康的产品系列所占收入，从2006年的38%增长到2017年的50%。从2006年到2018年，我们运营中的用水量减少了25%，并为我们服务的社区中2200万公民提供了安全饮用水。我们在研发方面的投资几乎增加了两倍，以扩展我们的营养产品，并将我们对环境的影响降到最低。截至2018年，女性在高管职位中所占比例为39%。PwP实施后，净收入增长了80%，百事公司的股票表现超过了消费者必需品板块指数（Consumer Staples Select Sector Index）和标普500指数。（见边栏“百事可乐公司的财务业绩”）

这些结果掩盖了实施使命驱动型战略的困难。PwP被认为具有变革性——不过许多人质疑我们究竟为何要这么做。即使产生了意愿，企业的主导逻辑也不会就此消失。比如，百事核心业务中一个受命负责“对你有益”橙汁品牌纯果乐（Tropicana）的年轻聪明团队试图将其拓展为一种含糖的碳酸橙汁饮料。该团队没有明白，百事公司需要限制可口型产品。改变数十年的营销习惯也很困难。当一名新入职的高管指出，美国的儿童肥胖危机要求百事改变其向儿童、尤其是在校儿童营销软饮料的方式时，公司一名老员工甚至指责这位新来的高管是破坏者和叛徒。

在本文中，我们从百事公司转型历程中汲取了一些经验，以供那些谋求在自家企业实施使命驱动战略的CEO们借鉴。

以未来视角着眼你的转型

在形成我们的方法时，我们决定从外部入手。我要求一组高管团队找出那些会影响我们业务的未来事件。他们指出了若干大趋势，其

中许多具有全球性影响，包括世界人口的变化、对卫生和健康的关注、水和其他自然资源的缺乏、全球气候变化带来的限制、激进主义的兴起以及关键人物奇缺的人才市场。

经过这样操作，我们认识到，如果不对产品系列进行转型——在可口产品之余，提供许多消费者需求的更有益健康的产品，就无法取得丰厚财务业绩。如果我们不减少水和塑料的使用，成本就会上升，在许多社会中就得不到经营许可证。如果我们不创建一家员工在此可以全身心投入工作的企业，我们就不要指望聘用并留住最优秀最聪明的员工。

施行使命驱动战略的企业应采用相同的办法。领导者应考虑组建一个直接向CEO汇报的团队，并发掘出对企业有影响的大趋势。应精心挑选团队成员，这样他们就不会拘泥于现状，且能由外及内地进行思考；如若不然，将造成那些担心现有模式会被打破之人的渐进式思维。在分析了大趋势之间的相互作用并绘制出未来可能模样的合成图之后，该团队必须回答诸如以下的关键问题：经营模式必须进行何种创新？公司需要进行何种投资？公司需要培养或聘用何种人才？这一过程将有助于CEO们通过制定与“当下前进”大相径庭的“未来回溯”战略，来让他们的企业永葆生机。

确保董事会是你的盟友

我们很早就意识到PwP需要百事公司董事会的支持。我制作了一份多页的详细文件，向董事会展示了大趋势分析会如何影响我们的战略，以及PwP会如何让我们的公司永葆生机。我们很幸运，诸如Knight基金会负责人阿尔贝托·伊瓦尔根（Alberto Ibargüen）、公共广播界领

袖和政策制定者沙伦·洛克菲勒（Sharon Percy Rockefeller）、诺华制药（Novartis）前CEO丹尼尔·瓦塞拉（Daniel Vasella）、时任杜克大学医疗中心负责人曹文凯（Victor Dzau），以及摩根大通前执行副总裁兼CFO迪娜·杜布龙（Dina Dublon）等直言不讳的董事会成员们欣然接受PwP，甚至在他们感觉某项行动与PwP不一致时对我提出质疑。比如，董事会对"可口"领域的收购严加审查，并否绝了其中一些收购，因为它们会让我们倒退。这就是董事会的决心。

随着董事会成员的退休，董事会招募了心系PwP的替补者。福特基金会（The Ford Foundation）的达伦·沃克（Darren Walker）为PwP带来了非政府组织和全球社会心态，而怀特黑德生物医学研究所（Whitehead Institute forBiomedical Research）所长戴维·佩奇（David Page）则提高了我们立足于科学的能力。每一位董事会成员在PwP的实施中都发挥了宝贵作用。

董事会重新调整了我的薪酬结构，使其既基于PwP相关指标，又基于每股收益目标。这一步至关重要：董事会就是这样成为让CEO负责实现使命导向战略的一股力量。不仅CEO在没有董事参与的情况下不能偏离方向，而且通过设定目标，董事会让自己对所有利益相关者负责，而不只是对股东负责。

当一名激进投资者在2012年购买了百事公司股权并要求拆分该公司时，董事会的支持尤其重要。那位投资者对PwP提出批评，希望公司专注于含糖饮料和咸味零食，削减成本，并返利给投资者。我认真倾听并研究了他的每一个想法。然而那天结束时，我们的董事会——在首席董事、时任高露洁棕榄（Colgate-Palmolive）CEO的伊恩·库克（Ian Cook）领导下——写了一封公开信，声明公司走在正确道路上。

我们坚持了我们的路线。三年后，那位投资者以105美元的价格卖出了他以70美元买入的百事公司股票——因PwP而获得了50%的收益。

慎重考虑你用于传达变革的语言

全球性企业必须以任何地方的任何人都能理解的方式，传达其使命驱动战略，但不应让信息太过琐碎。百事公司的许多人最初希望PwP以“4个P：业绩（performance）、产品（product）、星球（planet）和人（people）”来表达。这样的表达言简意赅，我们知道我们需要这样的表达，可是在高管团队听来，它像是一场营销活动，而不是确保人类、环境、人才可持续性以及优秀财务业绩的严肃承诺。我们希望所有的利益相关者，尤其是我们的员工，明白可持续发展能力对于公司的未来至关重要。

简练地表达“使命型业绩”为健康发展提供了广阔舞台。这意味着，如果百事公司不采取自觉的行动来应对糖尿病、肥胖等日益受人关注的健康问题，以及水资源缺乏、塑料使用等环境问题，公司的业务就难以增长。这一问题在发展中国家最为明显，百事公司未来的大部分增长可能出现在这些经营社会许可续期难度很大的地区。

明智的做法是在一两个国家试点制定使命驱动战略，然后在全球组织中推广，因为各国回应这一讯息的方式会略有不同。墨西哥是我们进行试点的一个国家。在百事墨西哥公司，经过长时间讨论之后，时任董事长佩德罗·帕迭尔纳（Pedro Padierna）和他的执行委员会以“Desempeño con Sendito”的口号对PwP进行了本土化，大致可以翻译成“以可持续的方式创造业绩以获得有意义的东西”。

通过开展众多焦点小组座谈会，我们获知，这一语言完美地捕捉了百事公司希望在墨西哥传达的讯息。这一理念在当地赢得好感，不仅如此，百事墨西哥也从未忘记，墨西哥是美国之外第一个耳闻这种新战略的国家。PwP如今仍然是该国最高管理层的头等大事。

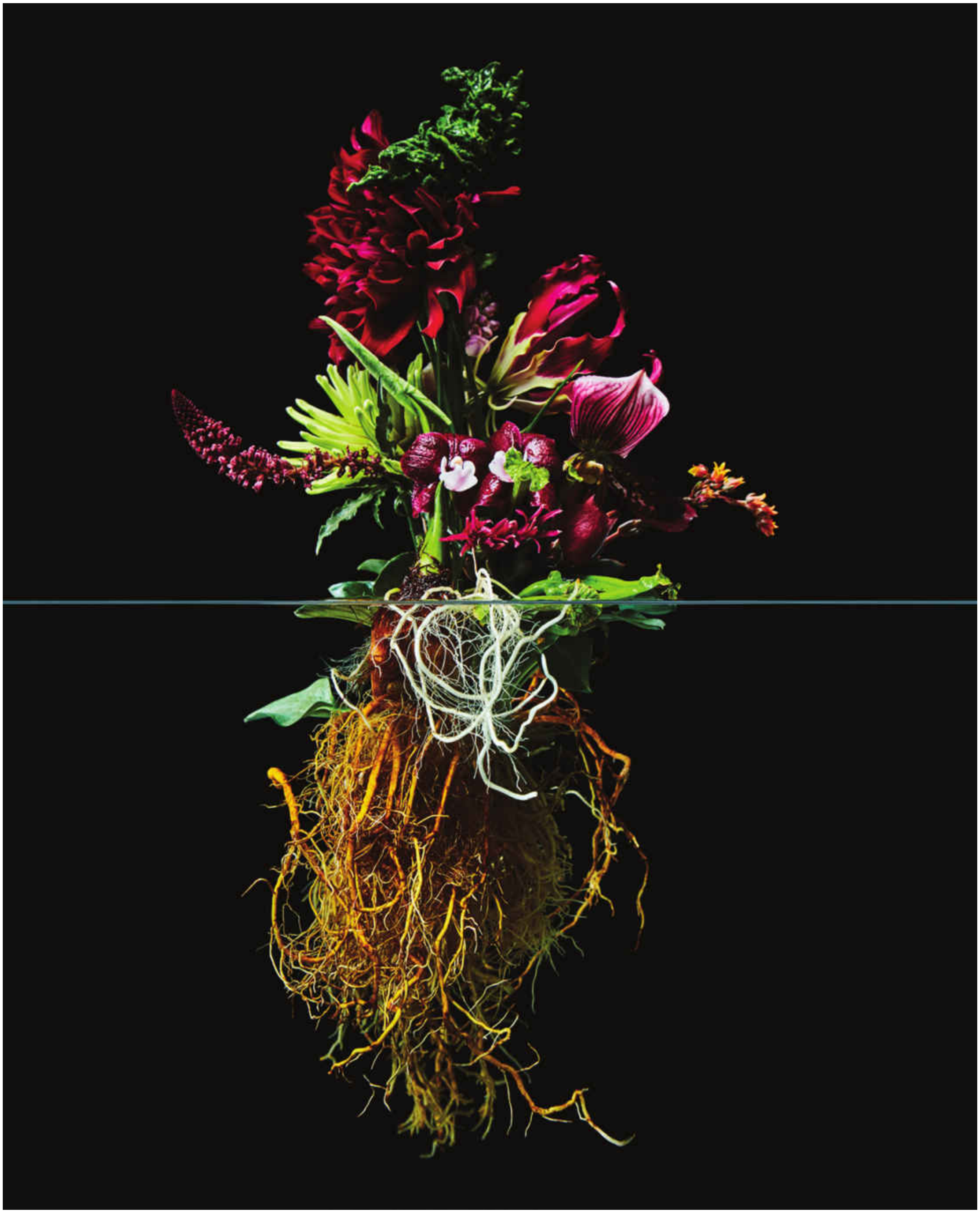
及早行动塑造必要新举措

要向企业表明使命驱动战略并非只是一时兴起的想法，及早采取大胆行动至关重要。三件事情就可以传递一个明确的信息：设立关注度高的领导职位并让外来人士就任其中许多职位；推翻那些在“旧时代”能够获得通过的决定；让部分人离开。

我在明确宣布PwP之后最先做的事情之一就是设立首席科学官这一职位，并任命马哈茂德·汗（Mehmood Khan）。他曾是梅奥诊所（Mayo Clinic）的内分泌学家，时任武田制药（Takeda Pharmaceutical）研发负责人。这在整个企业及行业中发出了一个强烈的信号，即我们决心打造公司执行使命驱动战略所需的，截然不同的能力。

虽然我们在2006年就宣布了PwP，但是马哈茂德·汗直到一年之后才签约。等他弄清他所希望打造的研发能力的性质和结构时，已经到了2008年，正值美国股市崩盘和大衰退开始之际，但他的预算请求比前一年显著增加。即便如此，我还是努力批准了他当年和下一年需要的所有预算。这在整个公司强化了PwP会落地生根的信息。

的转型都必须以消费者为中心——而不仅仅由CEO推动——我们明



百事公司新设的另一个职位是首席设计官。由于意识到任何成功的转型都必须以消费者为中心——而不仅仅由CEO推动——我们明

白，设计思维对于我们的成功至关重要，因此我们从3M公司请来了毛罗·波尔奇尼（Mauro Porcini）。（见《百事CEO：让设计思维变成战略》，《哈佛商业评论》，2015年9月刊。）

随着时间的推移，我从公司外招聘了其他几位高管担任重要的高级领导职务，其中包括麦肯锡（McKinsey）合伙人拉克斯曼·纳拉辛汉（Laxman Narasimhan）和维韦克·桑卡兰（Vivek Sankaran）；电子游戏开发公司Activision Blizzard的布拉德·杰克曼（Brad Jakeman）；以及身在中国、从苹果公司跳槽到我们公司的凯西·泰（Cathy Tai，音译）。在美国广播公司（ABC）经历了传奇职业生涯之后，乔恩·班纳（Jon Banner）以负责通信的执行副总裁身份加入我们，出色地拟定了我们传达讯息的措辞。他们每一个人在公司里都扮演着重要角色。这些高管的职权和能力对现状提出了挑战，并迅速推动了变革。

有趣的是，不设立或不填补可能被视为关键的职位也会传递出一个强烈信号。比如，我没有任命首席可持续发展官。我觉得，如果公司做出这样的任命，PwP会成为那个人的职责而不是其他所有人的职责，我希望此职责属于每一个人。因此，我利用扩大的领导团队来推动变革，此团队由两个最高级别的高管组成。百事公司董事会级别的可持续发展委员会直到2017年才建立，远在PwP在公司落地生根之后。

充分表明立场的另一个行动是取消一大重要新产品上市的后期决定。百事公司零食业务的一个团队意识到能量食品的需求在日益增长，于是决定推出一种主含咖啡因的零食。该团队制定了产品配方，确定了品牌名称，并设计了包装及商标。就在计划上市的前几天，该产品引起一名高管的注意，他对公司即将推出一款儿童可能食用的高咖啡因含量零食感到不安。尽管已经产生了成本，而且面临巨大的内部压力，他还是终止了该产品的开发。这个决定我非常赞赏。

批评者总会出现，尤其是在企业的高层。重要的是，让他们参与进来，与他们展开透明的对话，指出企业明天可能面临的生存威胁。同等重要的是，在实施战略的时候要纳入他们的合理关注。然而，如果批评者在合理的时间段内并没有转变思想，他们就不应被允许继续在管理团队中任职。

发展推进使命驱动战略的能力

要实施PwP，百事公司必须在数个领域构建新的能力，尤其是研发和产品开发。从历史上看，百事公司的研发部门都是由接受过自然科学培训的人员组成，要么是食品科学，要么是食品工程，可是马哈茂德·汗招聘时寻求各种不同背景——比如分子生物学、生理学、药物学、营养学和计算机建模——并从食品饮料行业之外的企业招聘人才，诸如制药、个人护理、美容护理、炼油等企业。他还任命了与男性同等数量的女性就任研发部门的高级职位，并在包括上海和墨西哥城在内的世界各地建立了研究中心。这不仅从人才角度，而且从文化背景、性别、种族和地域角度改变了百事公司的研发能力。

成效很快显现出来。PwP让我们所有核心产品的盐、糖和脂肪含量降低，而口感却丝毫没有变差——这是十分艰巨的任务。它还让我们创立和收购了更有益健康的饮料——Bubly气泡水、LifeWtr纯净水、Naked Juice水果蔬菜冰沙、KeVita发酵益生菌和康普茶饮料、Wimm-Bill-Dann’s乳制品（俄罗斯市场）和最近的CytoSport肌肉牛奶——以及零食：Stacy’s皮塔条、Sabra鹰嘴豆酱、Off the Eaten Path烘焙点心、全麦型的SunChips、Bare Snacks烤水果和蔬菜零食与Health Warrior植基营养棒。

数年前，百事公司为其产品推出了第一个植基高分子聚合物包装。这种高分子聚合物源自农场，之所以成为了可生物燃烧和可生物降解的塑料包装，是因为它是由柳枝稷、松树皮和玉米壳等可再生材料制成的。随着时间的推移，百事公司希望利用自身食品业务的副产品——橘皮、土豆皮、燕麦壳——来制造“绿色塑料”。那将是一个很少有人与食品饮料企业联系起来的科学突破。

百事公司甚至已经开发了新机器来生产更有益健康的食品。数年前，奇多（Cheetos）因不符合美国农业部（USDA）的营养标准而被请出了美国校园。它们不含全纤维这样的健康营养成分，当时还没有办法在不堵塞并关停挤压机的情况下，将全纤维导入膨化零食中。没有一家企业愿意解决这个问题。于是百事公司研发中心组建了团队，用计算机对高温高压下淀粉和纤维素纤维的挤压进行物理和化学建模。两年后，工程师们攻克了这个难题，设计出一种导入全谷物时不会卡住的挤压机。到2016年，我们已重新推出了全谷类的奇多，该产品重返校园。这不仅对业务有益，而且有助于提振企业士气。

百事公司开发的一个方便工具叫做ReCon（代表“resource conservation”，节约资源），这是一个精确测量工厂用水和废水排放的多步骤流程。它让科学家可以弄清楚如何以及在何处可以重复使用或循环利用废水。公司针对温室气体、固体废弃物和电力也开发了类似工具。降低消耗和浪费帮助公司提升了盈利水平。事实上，高管们有充分理由，将ReCon称为百事公司第23个价值十亿美元的品牌。

本地化战略执行

虽然使命驱动战略必须适用于公司运营的所有国家，但每个市场应该有根据自身需求调整方法的自由，即框架内的自由。食品和口味的偏好因文化而异，环境问题也因地而异。比如，与墨西哥相比，缺乏水资源在俄罗斯不是个大问题。由于节约用水降低了成本，保证了正常供货，百事墨西哥可以证明投资最新一代的水处理厂是合理的。通过对65%的用水进行循环利用，墨西哥城的三家工厂减少了对昂贵市政用水的依赖。

这为PwP在墨西哥的推行奠定了基调和节奏。下一战线是油炸零食。百事墨西哥公司收购了当地有名的饼干公司Gamesa，它成了百事公司烘焙产品的全球中心，而且该公司还招聘了大量研发人员来极力推进烘焙技术及产品。另一个目标是解决零食中的含盐量问题。为降低含盐量，百事墨西哥重新调整了调味料供应链：它不再采购含盐的整套调味料包，而开始只购买核心调味料，再加入盐粉，降低盐的用量。

受到这些成功流程的鼓舞，百事墨西哥继而通过更换原料，采用更天然原料，并增添营养元素的方式改进产品。它开发了谷类膨化产品；用烤花生取代炸花生，重新配制了畅销的Mafer产品系列；在Quaker品牌下推出了新的产品系列——从包含奇亚及其他古老谷物的谷类食品到用Quaker Oats制成的松饼粉。墨西哥的典型早餐是一种叫licuado的食物，类同奶昔。百事墨西哥推出了将普通早餐转换为超级早餐的创意，在其中加入Quaker Oats，并向墨西哥每个城市里销售licuado的小商店提供印有品牌商标的容器。对消费者健康有益的产品成为了成功的产品系列。

百事墨西哥还有效地利用了伙伴关系。它的零食业务部门发现，几乎不可能把价格昂贵、不够健康的进口棕榈油换成葵花油，因为后

者的供应要么不可靠，要么价格没有竞争力。公司与墨西哥政府及美洲开发银行合作，向农民提供奖励和培训，让他们在已经停止种植向日葵的州重新种植向日葵。结果，如今种植向日葵的土地超过5万公顷，让这个国家不必再进口棕榈油，同时也挽回了消费者，并为百事墨西哥提供了廉价、可靠和本地来源的原材料。

在公司外寻求支持

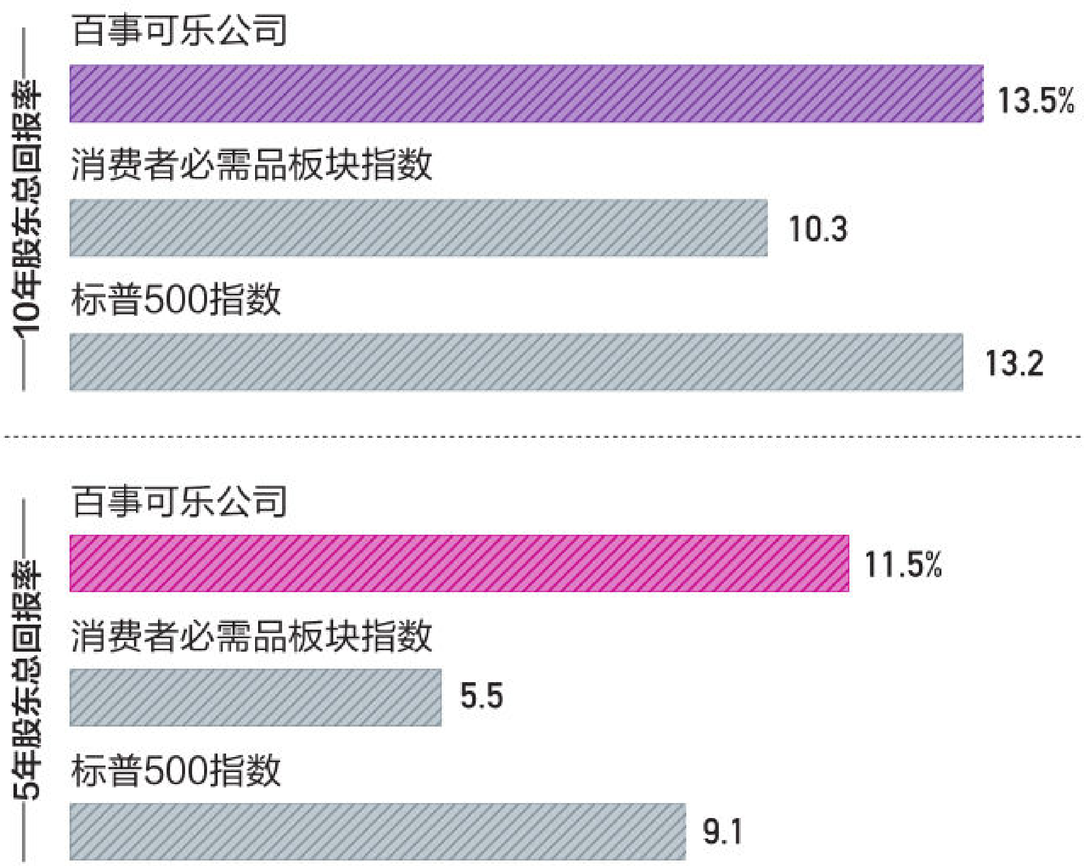
CEO们在未建立支持联盟、未找到应对外界批评之道的前提下无法执行使命驱动战略。每当牛津饥荒救济委员会（Oxfam）和热带雨林联盟（Rainforest Alliance）等强势的非政府组织在百事总部外面抗议、攻击公司的农业运作或人权记录时，我都会特意与示威者们会面，倾听他们的声音，并进行对比。站在他们的立场上，哪怕向前走一码都很重要。那些非政府组织在离开时，会对他们的意见得到倾听表示感激，并更乐于接受百事公司未来的想法和计划。

企业需要弄明白如何获得第二次机会。他们必须主动与心存疑虑、认为使命驱动战略不过是表面功夫的非政府组织打交道。他们应该学会与那些批评人士交流，向他们解释自己正在尝试的新事物，并坦率承认自己到桌前协商的时间晚了点。仔细倾听，将非政府组织重新认定为合作伙伴，表现出公司是在认真对待批评，这些做法通常可以缓和紧张局势。

除了个人互动之外，数据也可以消除非政府组织对企业的负面态度。利用基于科学成果的事实和结论，马哈茂德·汗、丹·贝纳（Dan Bena）（时任运营发展高级总监）和班纳说服了几家心存疑虑的非政府组织与公司合作。

百事公司的财务业绩

久而久之，该公司年化股东总回报率(TSR)优于消费者必需品板块指数和标普500指数的表现。在卢英德担任CEO期间，该公司还提升了其产品的健康和环保表现。



注： 股东总回报率 (TSR) 是一个包括资本收益和股息影响在内的年化指标。考虑到新任 CEO 开始产生可衡量的成果需要时间，10 年的 TSR 和 5 年的 TSR 期限分别是：2009 年 4 月 23 日（卢英德入职 2.5 年后）到 2019 年 4 月 22 日；以及 2014 年 4 月 23 日到 2019 年 4 月 22 日。

来源： 截至 2019 年 4 月 22 日，FactSet

CEO们还必须弄明白如何与他们行业内的其他企业——甚至对手——协力合作。2010年，百事公司与食品饮料行业的其他几家龙头企业创立了健康体重承诺基金会（the Healthy Weight Commitment Foundation），其成员允诺向消费者提供低热量产品，并在2015年前从他们的产品中减少1.5万亿卡路里的热量。事实证明，截至2012年，他们已经超额400%完成了这个目标。

将使命植入企业DNA

使命驱动的变革可能发端于CEO的热情，可是如果不被植入企业的DNA中，它就无法幸存。这就需要几种类型的强化方式，通过沟通、资源分配、目标设定、认知和奖励来实现。

不断地向每一个利益相关者传达PwP的理念和理想是其得以屹立的关键。从2007年到2017年，PwP几乎登上了每一份公司年报的封面。我的目标之一是强调它持续不断的重要性，不过那些封面也微妙地表明，PwP已经成为整个公司的议题，而不仅仅是我的议题。

我通过许多外部论坛来描述PwP并对信息进行了详细说明，每一位高管都公开谈论PwP，以求在公司外部利益相关者中建立起支持。马哈茂德·汗、贝纳及其他主题专家被指定为百事公司大使；他们环游世界，与不同的支持者谈论PwP的具体方面。

资源分配也必须与使命挂钩。事实上，我们坚持对每一项资本支出进行可持续性验收。每一项提案都必须说明该项投资对可持续性有何影响，进行了怎样的权衡，是否符合百事公司的可持续发展目标，如何实现这些目标，以及如果不能达标，原因是什么。可持续发展委员会对每一项提案进行审核，如果项目未获批准，就得重起炉灶。我

们从公司的年度预算中预留了一定比例作为可持续发展投资基金，用它来补贴或支付创新的成本。这让业务部门能够试验和测试与可持续发展相关的创意，而不必担心通常涉及的内部收益率。让人感到暖心的是，我们的CFO休·约翰逊（Hugh Johnston）推动了这一举措——这对于CFO而言非常难得。

从高管和各国分公司负责人一直到中层管理人员，我们为每个人设定了PwP相关目标。那些目标用于评估业绩并帮助确定年度奖金。即使是研发中心和面向市场的职能部门也有与业绩评估和薪酬挂钩的PwP目标。

在正式的目标设定与资源分配之争中，人们很容易忘记，使命是由热情所滋养的——而热情必须不时地得到能量补充。企业必须庆祝胜利，展示行之有效的使命驱动计划，促使企业相信变革可行。百事公司每年都会颁发全球、地区和国家级奖励，哪怕是在最不景气的时候，对那些实现了PwP目标的人都会予以表彰——这是有助于保持员工积极性的高调之举。与此同时，我们从未忘记我们的传统业务。两者我们都要庆祝。

最后，没有什么比领导层体现使命感，更能将使命融入企业。实施使命驱动的变革是漫长且艰巨的过程。只有当使命对高管们具有深远利害关系的时候，他们才可能坚持这条道路。百事公司很幸运：好几位高层领导——包括前总裁蔡恩·阿布达拉（Zein Abdalla）和我在内——成长于缺水的新兴市场。小时候，我看着人们每天排着队取水，然后储存起来备用。阿布达拉也是如此。我们可以从个人角度看待水资源匮乏问题。这让百事公司想为环境所做的一切真实可信。

我们还发掘了一些长期就职于百事公司的员工——阿布达拉、帕迭尔纳、桑吉夫·查达（Sanjeev Chadha）（时任亚洲、中东及北非

CEO）和阿尔·凯里（Al Carey）（时任北美CEO）等——并赋予他们执行PwP的核心角色。怀旧者很难忘记过去，但总有少数人愿意改变，可以让这一过程变得可信。他们还可以帮助新来者搭建与公司其他人沟通的桥梁，成为PwP急需的内部大使。

当然，事情不止于此。许多已离开百事公司的高管继续自行或在其他公司推进使命驱动计划。如果有必要指出的话，PwP已经植入百事公司DNA的另一个证据，就是董事会在选择拉蒙·拉瓜尔塔（Ramon Laguarta）做我继任者时候——他们选择的是一位深信PwP力量并称之为“使命制胜”的人。拉瓜尔塔不仅传承了过去，而且还让公司致力于实施与食品垃圾和塑料回收相关的新计划，确保百事公司基业长青。

如今PwP诞生已经14年了。回首过往，我对百事公司今天的成就和未来的发展感到骄傲。它在商业和道德上都取得了成功。它已学会在短期和长期之间达成平衡，对回报的程度和存续时间进行了仔细考量。一种真正的使命感融入了公司的核心运营。因此，对于任何怀疑是否有可能建设这样一家公司的人，我要说：“我们在百事做到了，你也能够做到。”这是让资本主义服务于每个人的唯一途径。

卢英德于2006年至2018年担任百事可乐公司董事长兼CEO，现为亚马逊和斯伦贝谢(Schlumberger)公司董事会成员。**维贾伊·戈文达拉扬**是达特茅斯塔克商学院的考克斯杰出教授，著有或与人合著十余本著作，其中包括《三箱解决方案》（The Three-Box Solution）和《逆向创新》（Reverse Innovation）。

管理者为何厌恶风险？

YOUR COMPANY IS TOO RISK-AVERSE

丹·洛瓦洛（Dan Lovallo） 蒂姆·科勒（Tim Koller）
罗伯特·乌兰纳（Robert Uhlaner） 丹尼尔·卡内曼（Daniel Kahneman）| 文
永年 | 译 蒋荟蓉 | 校 时青靖 | 编辑

企业的激励机制和控制流程会严重阻碍部门管理者承担风险，致使公司错失大量财富。



核心观点

问题

从理论上讲，公司应通过有风险的投资为利益相关者创造价值。但实际上，大公司的部门管理者常会压制有风险的想法。他们支持小幅度的改善、成本削减和“安全的”投资。

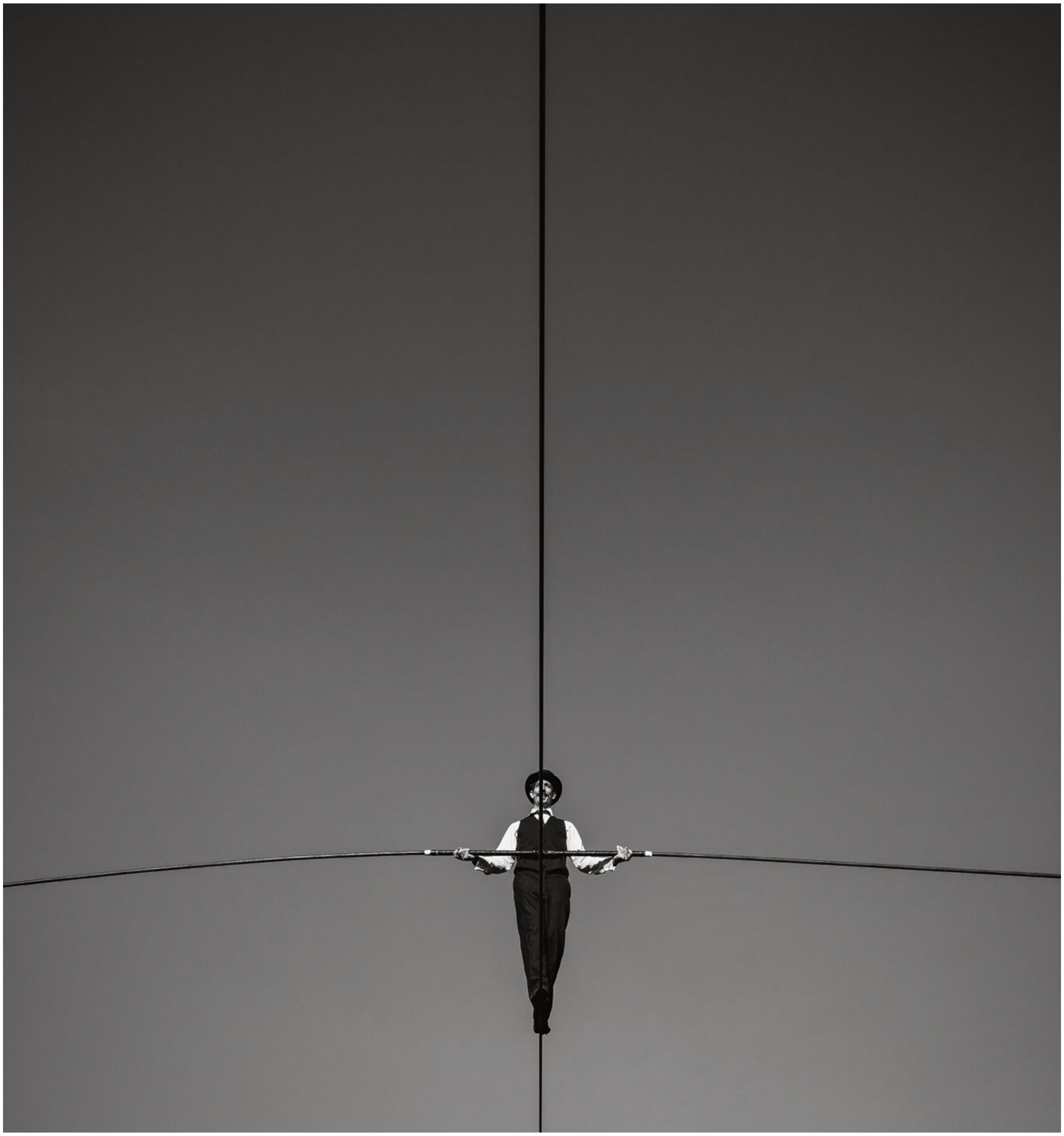
原因

大型组织中的大多数管理者都比CEO更加厌恶风险，因为CEO会在更大投资组合的背景下考虑每项投资。

一种新方法

本文介绍了厌恶亏损心理的作用原理，分析了管理者对投资风险的态度导致错失了巨大的收益，并就实践和制度的变化提出建议。

从**理论上讲，**公司应该通过有风险的投资为利益相关者创造价值。而且，只要不是一次失败就会拖垮企业，投资规模可以很大。哪怕投资中很大一部分都失败也没关系，只要其他部分的成功足以弥补损失（通常都是如此）。支持这种投资方法的经济学理论，可以追溯到20世纪50年代诺贝尔奖获得者哈里·马科维茨（Harry Markowitz）关于投资组合优化的研究成果。



但在当前的实践中，大型公司的高管却不愿提出和支持有风险的项目。他们压制新想法，支持小幅度的改善、削减成本和“安全的”投资。很久以前的研究就发现了这种现象。举例来说，锡拉丘兹大学教授拉尔夫·斯沃姆（Ralph O. Swalm）在发表于《哈佛商业评论》的一篇经典文章中，介绍了一项关于100位企业高管风险态度的研究结果。

他总结说，研究结论“并未描绘出我们在业界经常听说的那种风险承担者形象。结论显示，决策者非常不愿意承担对于公司而言似乎相当有吸引力的风险”。我们的研究证实，这种现象如今并未改变。

在本文中，我们研究了厌恶风险和逃避风险的现象，并揭示出企业激励机制和决策制定实践加剧这一问题的原因。我们分析了在这种现象下高管们最终错过了多大的价值，并提出一些建议，减轻人们对低风险投资的偏见。

厌恶亏损心理

经济学家和心理学家很久以前就意识到，决策者往往更重视决策可能造成的经济损失，而不是潜在的同等收益。1979年，丹尼尔·卡内曼（Daniel Kahneman，本文作者之一）和已故的阿莫斯·特维尔斯基（Amos Tversky）将这个概念带到了管理实践的最前沿。（他们在行为经济学方面的开创性研究为卡内曼赢得了2002年诺贝尔经济学奖。）大量的经验研究和实验进一步证明了厌恶亏损现象的普遍存在，并确定了其主要特征。

例如，麦肯锡在2012年进行的一项全球调查中，本文两位作者（科勒和洛瓦洛）向1500名管理者提出了以下情境假设：你正在考虑一笔1亿美元的投资，有可能在三年内按现值计算收回4亿美元，也可能在第一年就亏掉全部投资；你愿意承受并继续进行投资的最大损失率是多少?

风险中性的管理者愿意接受75％的亏损概率和25％的获利概率；4亿美元的四分之一是1亿美元，这正是初始投资金额，因此25％的获利概率会产生风险中性值零。但是，调查中大多数管理者都表现出极大

的厌恶亏损情绪。他们只愿意接受18％的亏损概率，远低于风险中性者回答的75％。实际上，只有9％的人愿意接受40％或更大的亏损概率。

更重要的是，投资规模对厌恶亏损心理的程度影响不大。当初始投资金额降低到1000万美元，并可能获得4000万美元的收益时，管理者们同样谨慎：平均而言，如果亏损概率高于19％，他们就不会进行投资。这一次仍然只有9％的人愿意接受大于40％的亏损概率。对投资规模的无视似乎不合情理，因为相对较小的投资不太可能对企业构成生存威胁，管理者承担风险的空间更大。

为什么在等级森严的大型组织中，管理者如此厌恶风险？斯沃姆的初步结论是，企业的激励机制和控制流程会严重阻碍部门管理者承担风险。当他采访的管理者承认，尽管厌恶风险对公司不利，但对自己的职业生涯有利时，他认为自己的结论是站得住脚的。我们认同他的观点。CEO的绩效评估在长期跨度内进行，但较低级别的管理者实质上将自己的职业生涯赌在自己做出的每个决策上，哪怕结果对于整个公司而言微不足道。

想一想大多数投资决策是如何做出的吧。一个有投资想法的团队为一个项目拟定商业计划，然后提交给由该部门高级管理者组成的资本项目委员会。该项目的拥护者解释它如何符合公司的战略，并给出一个财务模型来评估其将创造的股东价值。委员会判断该财务模型及其基本假设是否合理，据此做出决定。

现在想想一个事实：这个委员会评估的投资建议可能相对较少。因此，假如它允许的投资失败的概率更大一些，某段时间内最终获得成功的投资决策可能很少乃至没有。做出决定的管理者要对这样的结果负责，其声誉（甚至可能是工作）也将面临风险。除了最大规模的

投资项目之外，几乎所有项目的失败对管理者的影响都远远大于对整个公司的影响。

如果这是真的，那我们可以想象，高级管理人员会比低级管理人员更愿意投资小型项目。事实似乎正是如此。在最近的一次研讨会上，诺贝尔奖得主理查德·塞勒（Richard Thaler）询问一家大型出版商旗下22份杂志的负责人，是否接受一笔假想的50对50的投资；如果投资成功，他们将为母公司挣到200万美元，不成功则将亏损100万美元。只有三个人表示会接受投资，其余人都拒绝了。相反，CEO则“希望所有投资”都被接受。他对成功的可能性和风险有更广阔的视野，并意识到，如果将投资汇总在一起，风险回报率更有吸引力得多。

错过的价值

从经济学理论上讲，除非投资失败会导致财务困境或破产，否则公司应以风险中性为目标，因为投资者可以在不同公司之间分散风险。当然，即使对于CEO而言，纯粹的风险中性也是不现实的。与我们其他人一样，他们也不想因为一次糟糕的巨额投资而失去工作。但是对于不威胁公司生存能力的投资，CEO倾向于（像塞勒发现的那样）保持相对风险中性，这不仅是因为考虑到了投资规模相对于公司资源的大小，还因为他们认识到，一个多元化投资组合的整体风险低于单个项目的平均风险。

不幸的是，正如我们所揭示的，由于管理者对风险的厌恶情绪，公司经常会放弃一些明智的投资。假设公司20条产品线中的每条都有机会投资1000万美元，有50％的机会赚到3000万美元，也有50％的机会亏掉全部1000万美元。换句话说，每笔投资的预期价值为500万美

元：（总收益3000万美元×50％）+（总亏损0万美元×50％）-初始投资1000万美元。在典型的投资过程中，尽管期望值是正值，但每个部门负责人都可能会放弃这个机会，因为他们不愿意承担50％的失败风险，也不愿意承受亏损1000万美元的痛苦。

从公司的角度来看，这是一个严重不正常的结果。如果所有投资的风险类型彼此不相关，简单的概率数学（应用标准概率表）将迅速告诉你，整个公司将只有6％的概率赔钱。此外，赚取超过1亿美元（扣除2亿美元投资后）的可能性为41％，赚取至少4000万美元的概率为75％。

这不仅仅是理论而已。我们担任顾问的一家技术公司对其所有项目及其风险进行了汇总。首先，公司高管使用预期收益的标准差估算了每个项目建议的期望值及相关风险。然后，他们建立了项目组合，并确定可以在风险和回报之间实现最佳平衡的项目组合。于是高管们会发现，与大多数被认为“低风险”的项目相比，投资组合总体回报率更高，而且风险大大低于其他大多数回报率与之相当的项目。采用投资组合方法可以让你接受原本可能会拒绝的高风险/高回报项目，拒绝原本可能会接受的低风险/低回报项目。

那么，管理者由于风险厌恶错过了多大的价值呢？假设公司适合的风险水平就是CEO的风险偏好。CEO愿意做出的选择与下级管理者实际做出的选择之间的价值差异，就是公司的隐性税负，我们称其为风险规避税（risk aversion tax，简称RAT）。公司可以进行像塞勒那样的调查，了解CEO和各级别、各部门管理者的风险承受能力，简单评估本公司的RAT。

在我们合作过的一家高业绩公司，我们评估了某一年的所有投资，计算出其RAT为32％。注意一下：只要消除自己强加的RAT，该公

司就可以将业绩提高近1/3——不需要发掘令人兴奋的新机会，出售某个部门或改组管理层，只需要根据CEO的风险承受能力而非初级管理者的风险承受能力来做出投资决策。

建立聚合式投资体系

我们该如何改变投资决策相关的做法和激励机制，让管理者不那么厌恶风险呢？更直白地说，如何确保管理者在做决策时不顾忌投资失败给个人（或当地）带来的后果？

分批做出有风险的决策。第一步，建立一个流程，根据各项目的共同价值和风险同时评估多个项目。理想状态下，公司可以采用一个

投资组合优化模型，将各潜在投资项目的风险相关性纳入其中，就像上文提到的那家技术公司一样。如果有可用的投资机会，这种方法将根据总体目标回报率和风险确定一个风险最低的投资组合。

另一种更简单的方法是，根据整个公司所有项目的预期净现值或PV/I（现值除以投资额）等其他类似指标，对项目进行排名。PV/I是一种常见的回报衡量标准，各业务部门的管理者都熟悉。这种方法的机制是：假设一家公司有五个业务部门，每个部门有10个项目需要投资，总共有50个项目。每个部门都提交了这10个项目的方案，列出详尽的风险评估和一系列可能的结果。

然后，公司管理部门将所有项目按预估价值从最高到最低排名，风险不谈。随后从能创造最大价值的项目开始依次向下批准，将各项目所需投资额相加，一旦达到公司可以接受的最大支出金额，剩下的所有项目无论属于哪个业务部门，一律不予考虑。

接下来，管理部门检查这些获批项目的总体风险状况。如果各项目的风险类型基本没有相关性，那么投资组合的总体风险将低于几乎所有单个项目的相关风险。如果某些项目的风险相互关联影响，从而增加了投资组合的整体风险，那么管理部门可以从列表其余项目中挑选不相关的项目，加以替换。

这种遴选流程很可能导致投资分配不均衡。一个业务部门可能有八个项目获批，而另一个部门可能只通过了两个。这些信息本身也是有用的：如果一个部门发现本部门的项目常常落选，则可能表明应该另寻出路，或者缩小战略，专注于现金创收而不是通过新项目实现增长。

筛选排名至少要每年进行一次，最好更频繁些，具体要取决于项目的持续时间。我们知道的一家公司会在全年选定某几周，做出大部

分投资决策，以便定期对投资组合进行评估。如果项目需要在正常周期以外作出决策，管理部门可以说明添加这些决策对整体投资组合的影响。

有人可能会说，排名或年度优化的做法会给组织带来一定程度的僵化，令管理者难以迅速对新机会或新信息做出反应。在某些情况下可能是这样的，但许多公司找到了变通的方法。有些公司设立了储备金，为计划外的项目提供资金。其他公司则需要分阶段进行：如果情况有所变化或项目没有达到阶段性目标，年度流程中分配给这些项目的资金就会转移到其他地方。

在一些数十亿美元级别的大型公司，各个非同质部门的项目总数会超过50个。这样的公司只要对以上方法进行调整，就足以应对更复杂的局面。假设一家公司有25个业务部门，而且多数项目的规模都相对较小，就可以将资源分配给业务部门而不是具体项目。每个部门将提交多份投资机会拨款申请，每一份反映不同的投资目标。例如，一个部门的第一份申请拨款2亿美元，只是为了“维持运营”，第二份申请1.5亿美元，用于保持市场份额和增长，第三份申请1亿美元，用于推出新产品或服务，或提升客户服务水平。每一部分都有预估价值和风险状况预测，各自单独参与整个公司的排名，最后某些部门可能三份申请全部获得批准，有的部门则只获批两个或一个，甚至一个都没有。

要将公司业绩提高近1/3，该公司只需要根据CEO而非初级管理人员的风险承受能力来做出投资决策。

企业还可以采用一种混合方法，将业务部门和关键战略项目的资源分配组合在一起（尤其是针对潜在巨大威胁或重大机遇的新项目，

对于这些项目一定程度的风险厌恶可能是合理的）。在这种方法下，战略项目——无论是否属于某个特定部门——要与业务部门的申请一起参与排名。这种方法可确保关键项目引起公司领导层的重视，并确保其资金投入是放在整个公司背景下加以考虑的。要区分正常项目和战略项目，可以让首席财务官（CFO）与CEO一起确定一个项目规模标准，规模在此标准以下的项目力求保持风险中等，大于这个标准的项目将被视为具有战略意义。

当然，仅仅采用分批处理流程还不足以完全消除厌恶亏损的心理。管理部门和高管要做出正确的决定，需要各部门就投资机会的前景和风险提供高质量的意见。对风险类型的共识尤其重要，因为高管要尽量降低同一投资组合中各项目之间的风险相关性。

公开风险信息。根据我们的经验，很少有项目团队会执行明确的风险评估。他们向管理层提出项目方案时，通常会附上一个现金流量预测。预测可能包括好坏两种情况，但不会显示太过极端的情况，而且回报都会接近正常水平。他们想的是让管理层接受项目，而对风险的过多讨论可能令管理层难以接受。在我们担任顾问的一家公司中，公司项目团队对一系列项目进行了复杂的蒙特卡洛风险评估，营造了一种风险讨论很透明的表面现象。但是，我们仔细观察蒙特卡洛输出结果，就意识到在每种情况下负NPV的概率均为零。

我们建议公司考虑四个甚至五种情境假设，以更好地了解风险。公司还应该放弃提供正常水平和好、坏结果选项的做法，因为正常水平很容易被视为默认或最有可能的选项，导致其他情境未得到充分考虑。设置偶数个情境的做法很有用，因为这样减少了将中间数情境视为默认情况的概率。

风险评估的第一步是估计每个结果的总体概率。高管通常不愿意这样做，因为确定概率可能看起来不精确或显得主观，但是主观确定概率也比没有确定好。而且随着经验增加，他们在这一点上会越做越好。让众多高管——特别是那些未支持项目的高管——参与确定概率，通常都是有帮助的。这些高管在项目中的利害关系较小，可能会更加客观，并可能拥有更为广泛的经验。众多高管参与确定概率，结果的范围往往会更极端，这有助于推动有用的讨论。当然，不应该让项目负责人负责确定哪个概率是准确的——这样就糟糕了。

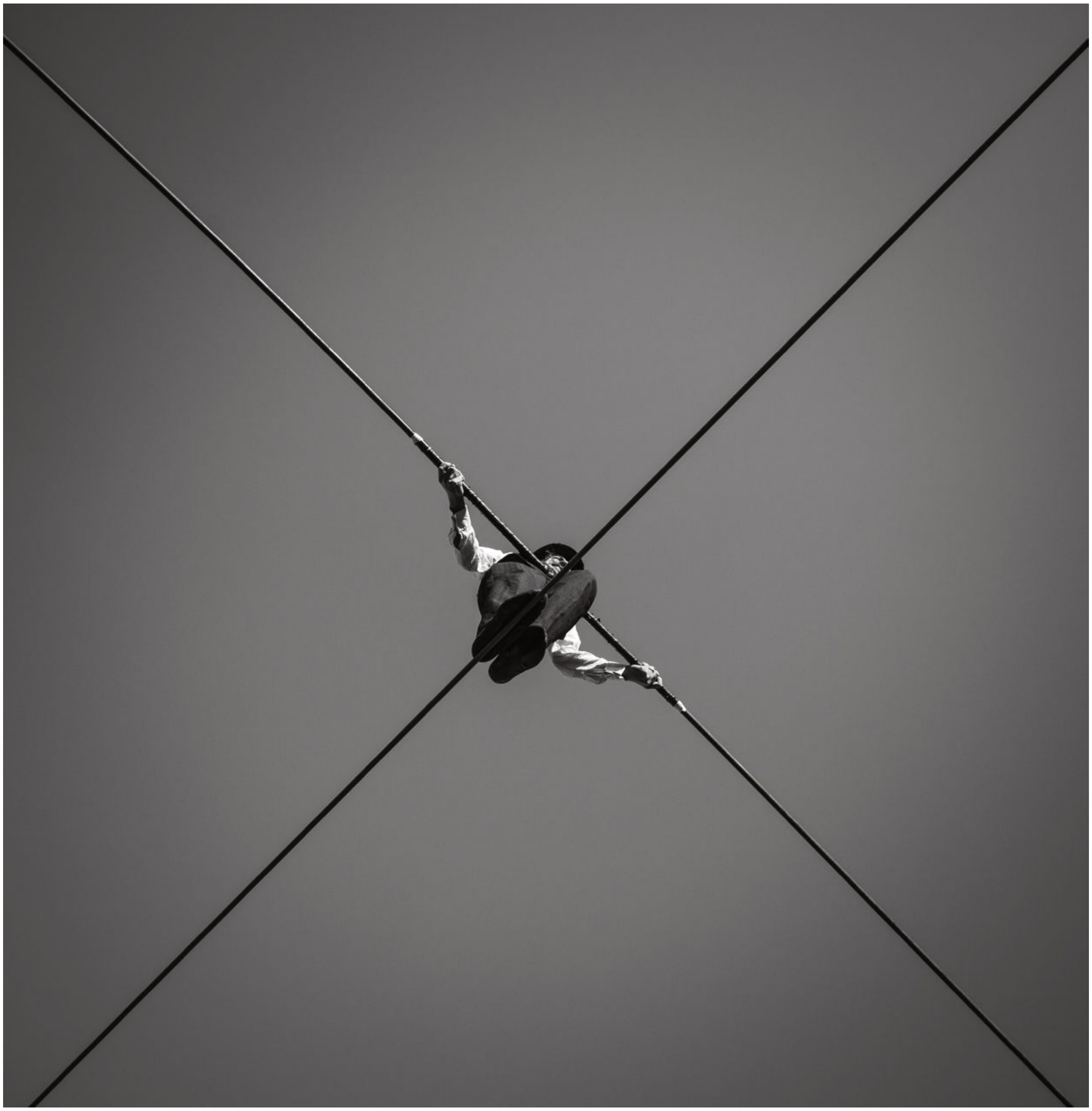
在我们所知的一家有很长历史的大公司中，一个决策科学团队负责为业务部门负责人确定预测，而负责人的薪酬却部分取决于他们投资项目的资金量。猜猜会怎么样？决策团队总是被（对预测具有最终控制权的部门负责人）“引导”向上修改预测，于是更多的项目得到了批准。这种现象并不少见。

接下来，团队应明确确定可能影响结果的关键风险因素。例如，如果团队投资一家开创性的加工厂，就要考虑产品价格风险、环境风险、技术风险、货币风险，当然还有执行风险。最后一点值得强调，因为大多数公司没有明确考虑执行风险，即执行项目的管理者的人为失误，例如决策缓慢导致未能如期交付等。诚然，执行是可控的，个人可以对此负责，这也许就是许多公司没有明确将其视为风险因素的原因。但是，没有任何组织能够避免人为错误，因此必须加以考虑。如果不从一开始就这样做，那可能会导致项目失败后，执行方面承担的指责将超出合理范畴。

如果风险被预先明确并得到整个团队的认可，高管就能更好地确定项目失败（和成功）的原因。他们可以更容易确定一项投资决策是好是坏，无论结果如何；反过来这又使得他们从一开始就更容易承担

风险。重要的是，不要惩罚不好的结果，惩罚错误的决策就好。这两者的混淆是让部门管理者厌恶风险的重要原因，这也是我们的下一个重点。

降低风险的个人色彩。减轻厌恶风险心理的最后一步，是要减少员工提出创新型项目时的个人风险。最简单的方法就是不管项目最终结果如何，只要获得高管层批准，就奖励提出该项目的人。另一个更复杂、更可取的方法则是将批准项目与执行项目分离开。



用这种方法，如果一个新建的工厂由于需求低于预期而未能获得足够的回报，项目的失败要归因于建造工厂的决策；如果工厂因项目负责人犯错导致建造成本增加，最终使得项目失败，这样的失败则归因于执行。

将决策与执行分开后，企业可以将责任分配给不同的人员，并实行适当的针对性激励。决策的责任可以由高管或投资委员会成员承

担，他们有动机最大化投资组合的价值，不会过度担心单个项目的风险。执行风险（例如启动和运行工厂所需的成本和时间风险）可以由项目负责人承担，后者的风险大部分可由自己控制。

我们发现，评估决策绩效时考虑更长远的时间框架也是有帮助的。管理者通常在某一年内负责项目太少，无法准确公正地对其进行评估。我们知道的一家投资银行将项目责任推到了更高的层次，这样高管可以在一年内负责许多项目。这些高管的奖金每年变化很大，具体取决于他们负责的项目组合的表现。相比之下，较低级别管理者的奖金则根据他们参与的多个团队的表现而定，并在三年的时间跨度内进行。较长的时间跨度使得失败可以被成功弥补，因此对绩效不佳项目管理者的处罚就不那么严厉了。

认识到失败不可避免或庆祝失败是另一种可以培养冒险精神的做法。例如在戈尔公司（W.L. Gore），如果非产品开发部门的管理者能发现项目团队忽略的潜在障碍并否定项目，就会获颁“神射手”（Sharp Shooter）奖杯。然后，项目团队会写下从开发中得到的经验，以及怎样才能更快做出终止项目的决定。

最后，聪明的公司总是将事后分析作为管理制度的一个重要部分。我们知道的一家公司对其收购项目进行了事后分析，结果发现，尽管战略通常都很合理，但负责整合被收购公司、执行战略的高管通常缺乏成功所需的资源。事后分析还可以防止公司错误地惩罚相关高管——那些即使外部环境不符合公司预期但执行依旧出色的高管。

管理者可以控制自身行为影响投资决策的程度，但是结果在很大程度上取决于其他人的决定——竞争对手、监管机构和消费者的决定。影响项目成败的还有人类无法控制的因素，如自然灾害、大宗商品价格飙升、经济周期等。这意味着任何投资过程中都有很大的偶然

因素，要让管理者对此负责是不合理的。因此，在某个特定时候，企业需要从基于管理结果来预测的流程转变为鼓励合理计算概率的流程。这种转变可以迅速带来回报，那些上下层级风险选择不一致的组织正在错失大量的财富。

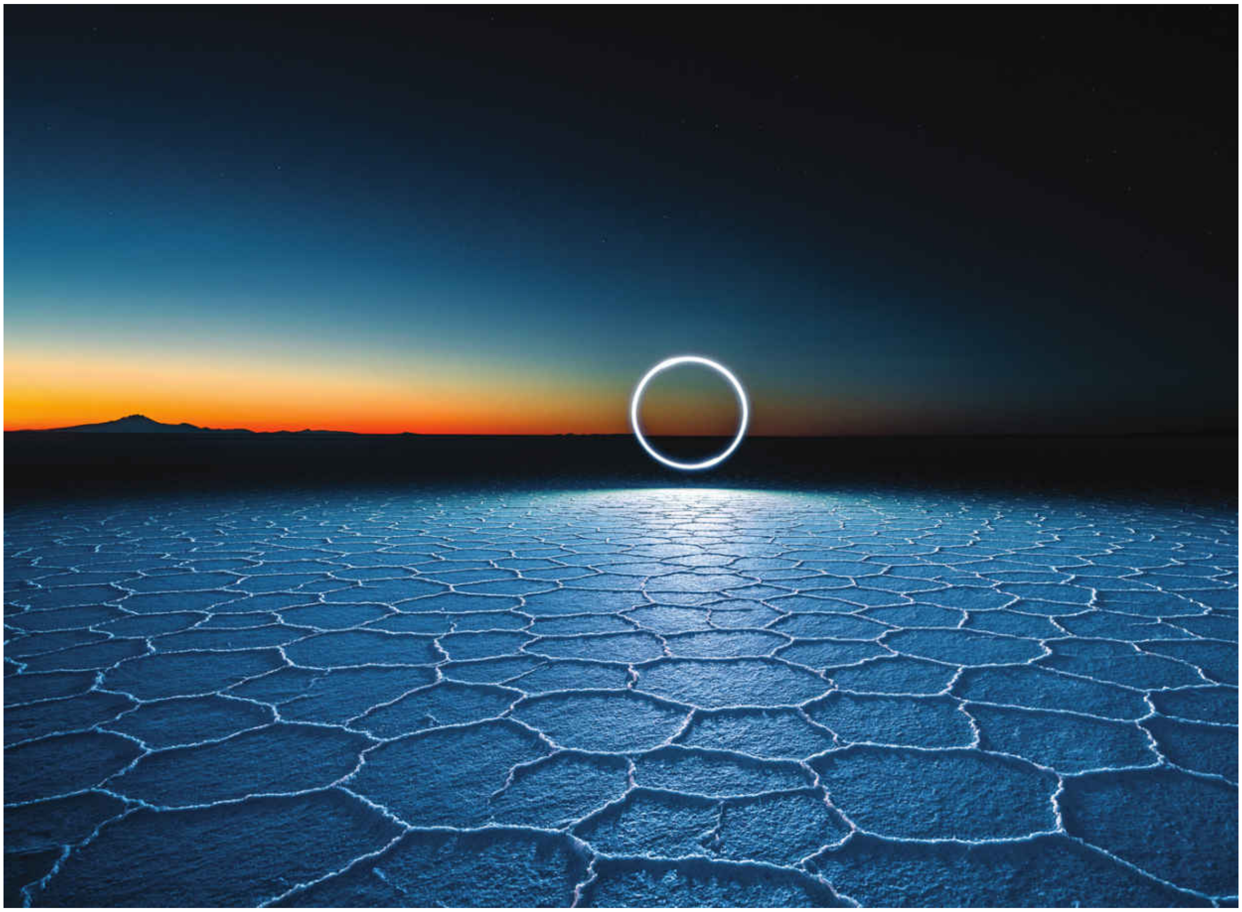
丹·洛瓦洛是悉尼大学商学院商业战略教授、麦肯锡高级顾问。**蒂姆·科勒**是麦肯锡康涅狄格州斯坦福德办公室合伙人。**罗伯特·乌兰纳**是麦肯锡旧金山办公室高级合伙人。**丹尼尔·卡内曼**是普林斯顿大学Eugene Higgins教席心理学荣休教授、心理学和公共事务荣休教授。

硅谷之外：初创公司如何另辟蹊径？

BEYOND SILICON VALLEY: HOW START-UPS SUCCEED IN UNLIKELY PLACES

埃里克斯·拉扎罗（ALEX LAZAROW）| 文
刘铮筝 | 译 刘筱薇 | 校 钮键军 | 编辑

秘诀包括更平衡的增长方法，注重解决实际问题，以及对员工队伍的长期投资。



艺术作品

以星际探索为灵感，摄影师吴鲁本（Reuben Wu，音译）利用改装无人机打光和重构夜间远方。

核心观点

共识

科技初创公司常以“颠覆”现有行业为起点取得成功。它们通过注资，以最快速度成长，冒着极高风险闪电占领市场。

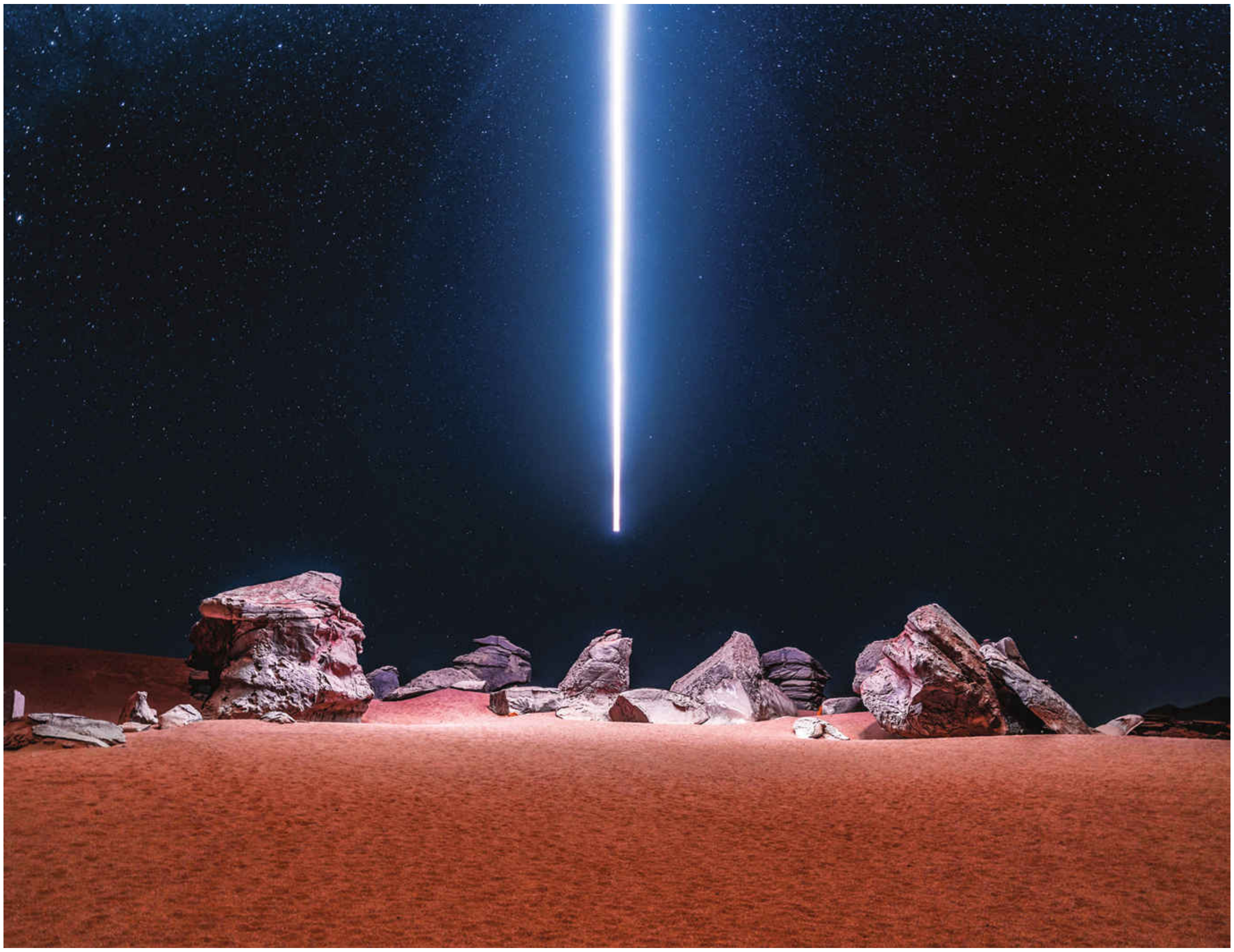
新路径

远离创新明星城市的创业家通过另辟蹊径，也能让初创公司实现大幅成长。

前沿模式

前沿初创公司采取更平衡的增长方式，一开始就为了价值收费，将弹性纳入运营模式，聚焦增长和盈利性，并着眼长远。在新兴市场，它们更容易应对社会基础问题和投资员工。

高增长的科技初创公司是近几十年来的商业奇迹。所谓独角兽——私人投资支持、估值10亿美元或以上的公司——改变了我们的生活结构和经营方式。这些公司集中在资本和人才丰富的城市，如帕洛阿尔托、伦敦和特拉维夫，是世界各地企业家和管理者的灵感源泉。



大多数公司似乎遵循同样的行动守则：从“颠覆”现有行业的计划开始，注入资本以尽快增长，并为了闪电占领市场，容忍高风险。

但这并非是开创成功初创公司的唯一途径。作为一名风险投资家，十年来，我在远离创新热点的地方与高增长科技公司合作过。其中有些位于发达经济体（如温尼伯和普罗沃等城市），也有许多位于新兴经济体（例如雅加达、拉各斯、内罗毕、瓜达拉哈拉和圣保罗）。科技产业集群以外的企业家的方法与硅谷所青睐的不同，并且正在取得巨大成功。

在资源相对稀缺的情况下，运营初创公司，面临的压力与众不同。它们获得资本和人才的难度较大，并且更有可能发生经济冲击。

然而，许多公司凭借自身能力成为超级明星。秘诀包括更平衡的增长方法，注重解决实际问题，以及对员工队伍的长期投资。这些“前沿创新者”为各种规模和地点的公司（包括硅谷本身）提供了重要的经验。

平衡增长

在硅谷，对增长的追求往往超过了可持续的单位经济和盈利能力。在追求雄心勃勃的增长目标时，初创公司每月烧掉数百万美元风险投资，补贴用户成本来获得更多用户，这并不鲜见。公司希望在竞争激烈的“赢者通吃”市场中，逐渐占据市场主导地位，收入呈指数级增长，盈利率最终从零开始突进。这种策略非常适合成功到达彼岸的初创公司：如果用户数量飞跃，初创公司确实会变得非常庞大，增长飞快。

尽管在硅谷，烧钱可以接受，但前沿创新者不太可能容忍在每个客户身上都赔钱。这并不是说它们没有试图扩大规模——许多这样的企业同样也受益于让硅谷巨头成功的网络效应，这些效应使硅谷的巨头大获全胜。但是，他们倾向于避免“不成功便成仁”的高风险方法：他们关注增长和盈利能力，在模型中注入复原力，为企业创造的初始价值收费，并着眼于长远。

即便在富裕市场也是如此。中西部食品配送服务初创公司Grubhub的联合创始人迈克·埃文斯（Mike Evans）告诉我，当公司成立时，他和其他管理者无视所谓“以增长为中心的虚荣指标”，每次他们开始融资时，都要确保业务可持续（要么盈利，要么通过轻微成本削减足够接近盈利）。即使在成立初期，Grubhub也会向餐馆收取网站每单销售的佣金，顾客也需要支付送餐费。当公司确实开始接受外部投资时，

筹集的资金相对较少。2014年，Grubhub上市，目前市值超过60亿美元。（讽刺的是，作为一家成功的上市公司，Grubhub不得不用补贴获取顾客，才能与风投支持的新进者，如优食和DoorDash竞争）。

即使是新兴市场中为非常贫困客户提供服务的公司，从一开始也对其服务收费，而不是补贴业务直到达到规模。它们之所以能够做到这点，是因为现有解决方案往往问题很多，以至于客户愿意为可靠、安全、高效的产品付费。以赞比亚的初创公司Zoona为例，其标志性的石灰绿色展亭散布于许多非洲城市之间。该公司为无银行账户的消费者提供基础金融服务，围绕"简单、快速、安全"（而不是"免费"或"便宜"）等价值观宣传其产品。它为手头紧张的客户提供汇款业务，其客户为自己信任的服务买单。尽管赞比亚60%以上的人口生活在贫困之中，但Zoona为100多万客户提供服务，并正扩展到其他非洲国家。

从零开始构建一个行业需要时间和复原力，这也使不计一切代价增长的方法站不住脚。M-Pesa平台是肯尼亚领先的技术创新之一，它允许用户通过手机发送和接收资金，以及通过超过 10万家代理商的网络访问其他金融产品。对于M-Pesa 的客户来说，将资金以现金以外的形式存储是全新概念。因此，向陌生人提供现金，并承诺通过手机将现金发送给其指定收款人，简直不可思议。为克服这一困难，M-Pesa不得不投资教育客户。

在被神话的硅谷视角中，初创公司急于开发一种最低配的可行产品，筹集资金，杜绝在流程中根深蒂固的低效率。但根据我的经验，更平衡的增长方式并不妨碍创新。以Qualtrics为例，这是一家成立于2002年的初创公司，位于普罗沃。该公司诞生于一位创始人的地下室。公司利润（而非外部资本）被用来投入支持增长。这是种非常克制的做法，部分原因在于当地的生态系统——犹他州当时的风投有

限，不在许多硅谷投资者的考虑范围内——但也是创始人对创新持独特、长期观点的结果。Qualtrics的第一条业务线就是为学校提供在线调查。随着时间的推移，在没有投资者压力的情况下，公司为大型企业客户完善和定制了产品和服务。

> 硅谷初创公司被强行注入太多资本，然后被过大增长压力击垮的例子并不鲜见。

在经历了10年的单打独斗后，Qualtrics已然非常成功，但还是开始募资。正如其联合创始人兼CEO瑞安·史密斯（Ryan Smith）告诉我的，“这不是五年，而是一局20年的大棋。早期我们经营良好，但重大突破发生在第 13到17 年间，当时我们转向了企业用户。”对史密斯而言，一定要给新举措成熟的时间。“一切都比我们预期的要长。等待的能力和坚持下去的灵活性至关重要。”他表示。Qualtrics 于 2019 年被 SAP 以 80 亿美元收购。

当然，一些公司没有条件选择平衡增长的方式，而被迫关注顶线和底线。例如，远离创新集群的企业家缺乏获得大量风险资本的机会，也没有任何投资方能长期忍受没有盈利的成长。但越来越多的证据显示出平衡的优势。如《纽约时报》文章所言，硅谷一系列失败的IPO和丑闻，让娇生惯养的创始人和CEO们成为“填鸭效应”（foie gras effect）的焦点。初创公司被强制灌输资本，在高速增长的重压下崩溃。

风投是强大的工具，可以帮助初创公司在关键时刻加速发展。但是，帮助太多，会扭曲市场。PitchBook的一项研究发现，美国中西部的风投回报率居美国之首，部分因为那里的公司吸收外部投资较少。

由哈佛商学院教授迈克尔·波特（Michael Porter）共同创立的AllWorld Network研究表明，新兴市场企业家比美国企业家的生存率更高。

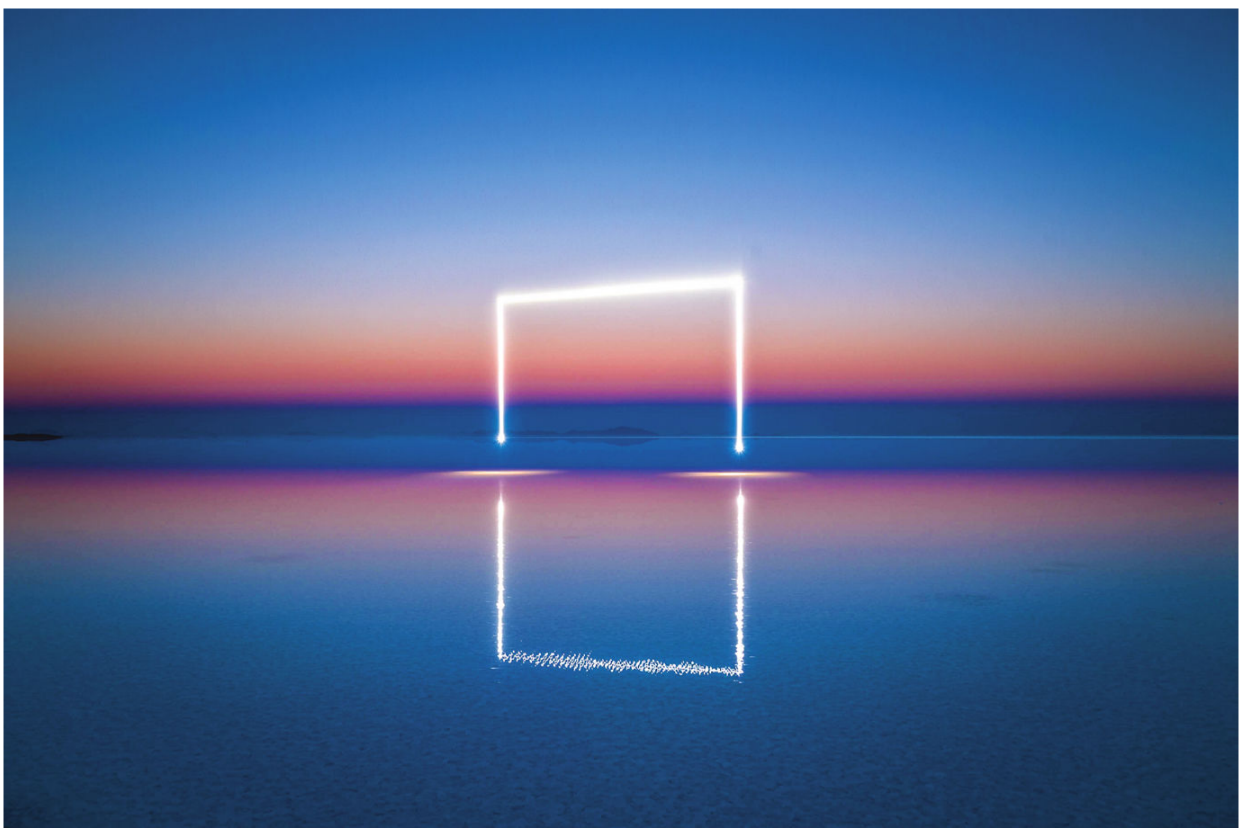
解决真问题

我合作过的前沿初创企业中，专注于满足人类普遍需求的服务少之又少，新兴市场公司尤其如此。Village Capital的研究确定，在美国近300家独角兽初创企业中，只有18%专注于健康、食品、教育、能源、金融服务或住房。相反，我对拉丁美洲、撒哈拉以南非洲和东南亚主要初创企业的分析表明，它们更多针对人类基本需求，撒哈拉以南非洲的样本中比例高达60%。

通过提供基础服务，公司有机会成为潜在客户不可或缺的伙伴。例如，技术驱动的初创公司OkHi在发展中国家创建邮政和递送地址。全世界约有50%的人口生活在贫民窟、棚户区以及政府未指定正规街道名称或号码的地区。为解决这个问题，OkHi 提供众包数字地址——GPS标记、实景照片和文本描述符的独特组合。多元合作伙伴群体（连锁餐厅、家电零售商和公共服务部门）可以付较少费用访问数据库。查找地址时，他们会收到 GPS路线指示，然后使用定性描述符和照片找到正确的家庭。

在现有行业中，企业家在创业时往往以新方式来改善民生。例如，位于德里的初创企业Rivigo专注于印度的物流系统。印度的公路、铁路和沿海航运费用比美国高30%至70%，导致印度经济每年损失约450亿美元。由于系统效率低下，该国还严重缺乏司机。例如司机可能花几天时间前往交货地点，到达后却发现无货可取。

Rivigo使用以司机（公司将之称为驾驶员）为核心的物流模型来改革系统。他们不必驶完全部行程，只需驾驶五六小时到达某一中间站。然后，另一驾驶员继续到下一站，直到抵达目的地。每个驾驶员都将他或她的包裹交付给下一个，然后取上新包裹返回出发地，将新件再次交给别人接力。Rivigo采用的复杂菊花链（Daisy Chain，网络结构，能让更多点加入网络——译者注）不仅让驾驶员每天都能回家，而且收入更高。由于公司对包裹跟踪和需求规划的投资，卡车的运力提高，日程更规律，工资水平上涨。该战略正在发挥作用。到 2018 年秋季，Rivigo的网络中约有一万辆卡车，为500个微型市场的供应商提供服务，并将物流服务扩展到包括冷链存储、快递经纪和货运市场。



通常，创建真正新产品的公司要想实现增长，可谓道阻且长，因为可能需要教育客户如何使用产品或服务。但以新方式解决基本需求

也有好处。潜在市场及其产生回报可能极大：想想OkHi的数十亿无地址建筑，或者M-Pesa可以获取的数十亿无银行账户的人。先行者常发现，一旦他们获得信任，他们的消费者就能接受能为平台带来更高利润的服务。印尼的Gojek最初是一款用于搭乘廉价出租摩托车的应用程序。许多早期的客户没有银行账户，所以用现金支付车费。由于Gojek向许多客户介绍了在线服务，该平台成为提供一系列金融产品的理想场所。如今，驾驶员充当人肉提款机：乘客直接通过司机从GoPay（Gojek的移动支付生态系统）存取款。然后，客户可以使用GoPay进行付款并储蓄。除了金融产品，该应用程序还提供20多项服务，包括食品配送、运输、医生预约、按摩和手机充值。“早上我们送人上班，”Gojek创始人纳迪姆·马卡里姆（Nadiem Makarim）告诉我，“中午我们到办公室给他们送餐。下午我们送人下班。晚上我们配送食材和晚餐。一天中的其他时候，我们提供电子商务、金融和其他服务。”

投资全球人才

硅谷是全球最充足的人才库之一。每年，斯坦福和伯克利各有约1500名工程专业学生毕业，他们补充并扩大加州15万名计算机科学家和软件开发人员的队伍。但意想不到的后果是，硅谷和其他创新集群的商业模式天然具有高员工流失率。公司运营的基本假设是，员工可以替换，高技能劳动力与工人的机会一样丰富，因此高流失率是公认可接受的副产品。在《联盟》（The Alliance）一书中，作者里德·霍夫曼（Reid Hoffman）、本·卡斯诺查（Ben Cosnocha）和克里斯·叶（Chris Yeh）甚至建议硅谷的初创企业应该把员工视为正在“服役”。



然而远离创新集群，招聘是一个普遍痛点。一项针对新兴市场628名企业家的研究认为，公司迅速成长的企业家中，75%的人认为缺乏可用人才是业务最大的障碍。前沿创新者克服人才短缺的方法之一是挖掘各地最优秀的人才，来建立分散式劳动力队伍。完全远程的工作安排（极端形式的分布式劳动力）在硅谷以外的初创企业中越来越普遍。

Zapier是一家在密苏里州成立的网站自动化初创企业，是分布式劳动力的先驱。其250名员工分布在25个州和17个国家。Zapier的联合创始人兼CEO韦德·福斯特（Wade Foster）表示，该战略的一大重大优势是："可以接轨全球人才库。如果把自己限制在离总部30英里的地方，你将很难招人。"实施"取消地域限制"计划后的第一年，Zapier的工作申请率提高了50%，员工保留率也有所上升。

在新兴市场，分布式劳动力往往是被迫之选。佐拉（Zola）为非洲电网外的家庭提供太阳能，最初，该公司创始人努力寻找创业的合适地点。坦桑尼亚是它们关注的第一个市场，那里缺乏必要的基础设施和专门人才。他们所需要的电池和太阳能电池板专业知识集中在硅谷。从亚洲采购硬件元件也行得通。因此，创始人将其业务扩展到全球：最初的产品在坦桑尼亚开发，靠近用户；研发随后迁至旧金山；制造在亚洲进行，运营监督在阿姆斯特丹，分销在非洲。

应对缺乏现成人才的另一方法是，公司建造和培训自己的人才输送管道。Shopify是一家位于渥太华的电子商务服务商，与附近的卡尔顿大学合作推出了“开发学位”，将传统教育与在职经验结合。四年多来，学生完成了计算机科学荣誉学位，并在Shopify 获得了约4500小时的实际工作经验。公司支付四年的学费，并支付学生工作期间的工资。所有毕业的学生都会收到在Shopify全职工作的录用机会。虽然该计划还处于起步阶段（第一批学生在2020年毕业），但该计划似乎正在发挥作用。令人印象深刻的是，该计划中的性别多样性做得比传统工程项目好。同龄人中，50%的学生是女性，而计算机科学学科中的女性比例平均不到20%。

也许因为前沿创新者在寻找和培训候选人上投入了更多资金，所以他们对雇主与雇员的关系眼光更长远。正如Shopify人力资源高级副总裁布列塔尼·福西斯（Brittany Forsyth）向我解释的那样，“与旧金山的公司不同，那里人才济济，经常换工作，我们希望员工知道，他们可以在这里工作一辈子：如果你投资我们，我们就能投资你。”

最后，前沿创新者对员工保留有不同做法，较少关注工作场所福利，更多关注强化价值观（如全球连通性）的激励措施。Branch是一家为新兴市场客户提供小额贷款的公司，总部位于硅谷，但为员工提

供在全球众多地点办公的选项，并支付各地点之间的机票。因此，团队成员可以更好地融入各个地区，了解世界各地的同事，并了解不同的本地市场。Basecamp是一家总部位于芝加哥的初创公司，其员工几乎完全远程办公，每年还能获得假期旅行券，以便有机会与家人联系和旅行。

股票期权是硅谷最实际的员工保留财务工具，但在前沿初创公司中复制具有挑战性——部分原因在于退出（以IPO或大公司收购的形式）需要更长的时间，而且鲜有成功案例。我对亚洲、非洲和拉丁美洲的初创企业进行分析后发现，退出时间平均为13年，大约是硅谷平均退出时间的两倍（尽管硅谷独角兽的退出时间也延长了）。使事情更复杂的是，在许多新兴市场，员工并不十分了解股票期权，有时这种法律结构甚至不存在。因此，许多创始人正在试验更符合前沿环境的新员工所有权模式。

总部位于乌干达的能源初创公司费尼克斯国际（Fenix International）的前CEO林赛·汉德勒（Lyndsay Handler）创造了一种叫做“费尼克斯火焰”（Fenix Flames）的幻影股票。她的部分动机是引导许多员工回流到公司，同时为他们提供经济好处。“我们在非洲的许多员工都并不富裕，”汉德勒告诉我，“然而他们却被要求用积蓄投资公司。与期权相比，费尼克斯火焰的方法更类似于直接持股，这更容易理解，而且意味着即使公司没有指数级增长也能让员工获益。处理者将费尼克斯火焰授予每位员工，一直发放到乌干达偏远村庄的安装工人。当该公司后来被出售给法国能源巨头Engie时，这些股票对许多人来说是翻天覆地的财务收益。

现在判断什么是员工所有权的最佳新实践还为时过早，模式还有进一步发展的空间。但显然前沿企业家们将继续试验旨在长期留住员

工的福利和薪酬。

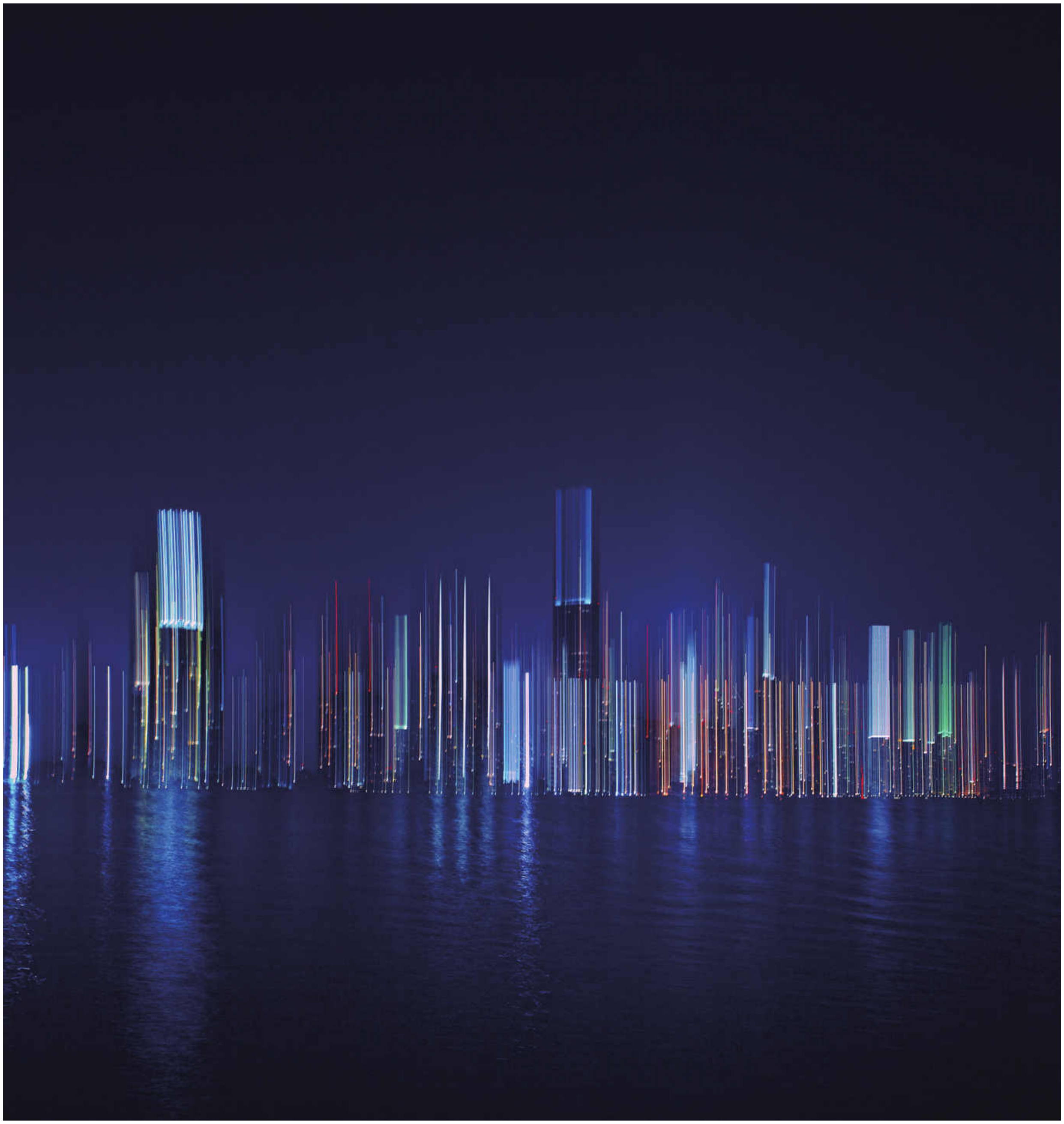
现在，越来越多在其他地方扎根的高增长企业，光芒被位于硅谷等科技集群的公司所掩盖。但情况正在改变。成功的前沿初创企业给我们上了重要一课——事实上，它们的模式可能会被证明最可持续。

风险投资家**埃里克斯·拉扎罗**是《破界创新：从德里到底特律——全球企业家如何改写硅谷规则》（Out-Innovate: How Global Entrepreneurs—from Delhi to Detroit—Are Rewriting the Rules of Silicon Valley）一书作者，该书即将由哈佛商业评论出版社出版。拉扎罗目前就职于凯辉中法创新基金，他还是蒙特雷国际研究院副教授和美国外交关系协会考夫曼研究员。他之前的公司奥米迪亚网络持有本文中提到的部分公司股份（拉扎罗本人与这些公司或奥米迪亚网络没有利益关系）。

信息深化
锻造竞争优势

宁向东 | 文 李全伟 | 编辑

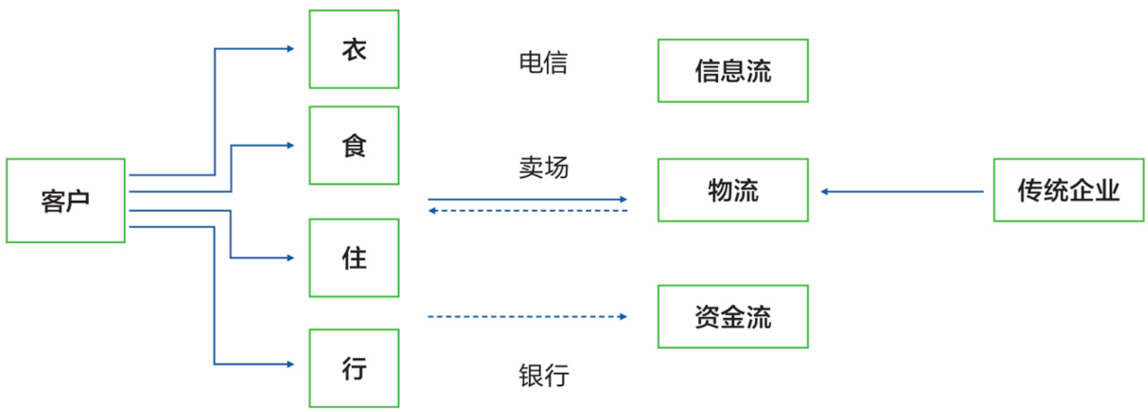
互联网时代，互联网不是形成竞争力的核心，而是信息深化。信息深化需要开发利用属于自己的核心资产和核心能力，这是企业竞争制胜的关键。



“互联网、互联网+、产业互联网”一直是企业和组织的热词，但真正有价值的是信息深化。互联网，本质上是经济世界信息深化过程中的一个环节。还记得我们最初谈互联网时，是将之称为“信息高速公路”吗？所以，互联网、移动互联网，连接消费者的互联网，为企业服务的互联网，都是信息交换的渠道和工具。它们只是载体，真正重要

的不是互联网，而是互联网上传递和记录的数字信息。这些信息成为一些企业的核心资产，由它们产生出来的竞争力，才是我们这个时代真正重要的东西。

传统商业世界的基本格局



本文围绕一个核心概念“信息深化”展开。所谓信息深化（information deepening），是指人类社会交换、采集、处理和利用信息的水平，随着科学技术的进步，以及关键技术的突破，不断得以提高，从而深入刺激社会经济快速发展的过程。之所以要强调这个概念，是因为我们现在过多地使用了“互联网”这个词，掩盖了“互联网”只是人类信息深化过程中的一个环节这样的基本事实，从而导致企业不能有效顺应“虚实融合”的趋势，全面准确地制定企业的发展战略，并建设有效的企业组织。这种现象的一个例子，就是很多企业实际运作中会出现一种相互指责：懂互联网的不懂业务，懂业务的不懂互联网。

信息深化与交易关系

在互联网时代到来之前，客户与企业之间的关联关系如图“传统商业世界的基本格局”所示。它们之间的关系无论采用直接的交易，还是间接的交易，都会在交易过程中产生大量的信息。但这些信息是零散的、隐蔽的，是难以记录的，所以，特别难以归集和整理。在这种情况下，企业要通过客户调查或市场调查的方式来预测客户的需求，然后进行产品和服务的设计。用克里斯坦森的说法，这里的差异化服务本质上属于“赌运气（competing with luck）”，即总有一款适合你。

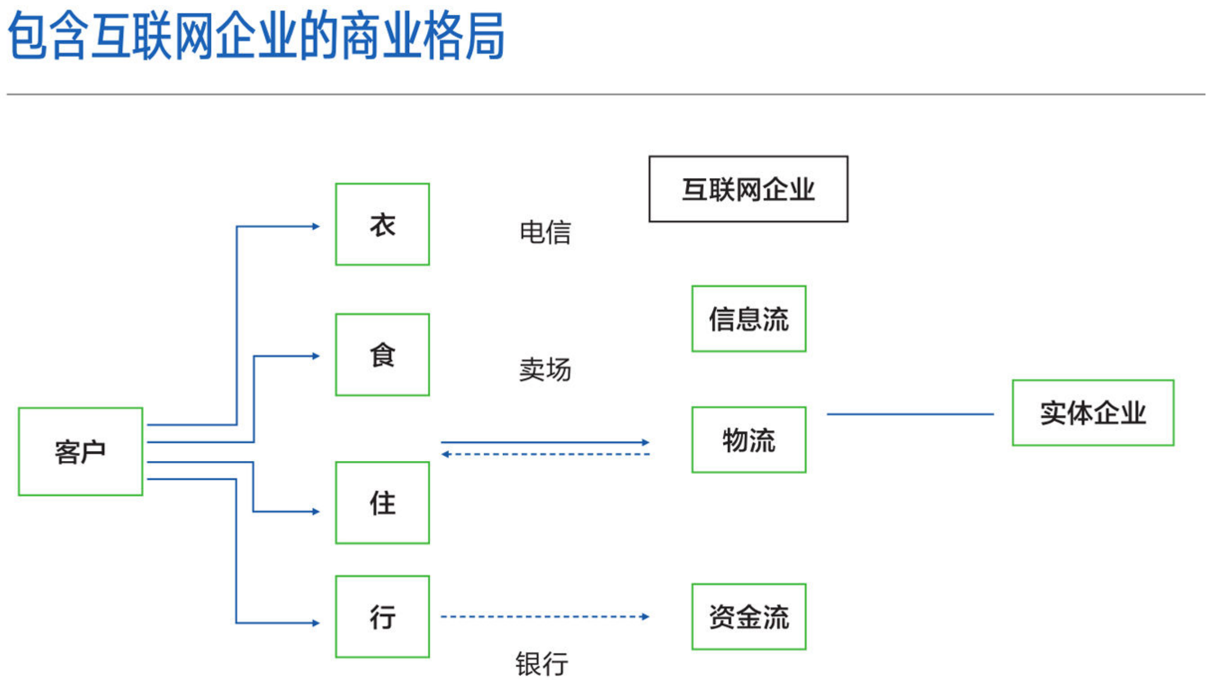
在20世纪绝大多数时间里，信息深化的过程毫无疑问也促进了企业的发展。无论是信息交换，还是信息处理与应用，都出现了质变。以信息交换领域为例，至少有这样三个方面的变化。

第一，信息交换从局部到扩展到更广大的地域，甚至实现了信息交换的全球化，进而是某些产品或服务的生产作业全球化。第二，信息交换的主体不断个人化，信息交换从公共环境逐步发展到个体环境。第三，信息的交换过程从固定走向移动，移动电话让更多的个体在运动中形成了连接。

以上是信息交换方面的变化。20世纪的计算机小型化和普及化，带来了商业应用的另外一个重要变化，就是信息处理能力方面也大大提高。企业可以记录和处理很多数据，并且从数据挖掘中获取商业价值。

人类历史上信息深化的进程从来都不是平缓发生的，而是跃迁式发生和发展的。互联网协议的制定和技术的成熟，就在20世纪带来了一次跃迁。通信方式从模拟信号到数字信号的全面转换，是其技术基础。当信息可以以数据的形式存在、被记录并且被交换的时候，这一轮信息深化的关键角色——数字资产就诞生了。对于数字资产性质的

理解，以及对数字资产的使用能力，是互联网经济时期最重要的竞争性资源。竞争格局在很大程度上都由此而决定。



互联网企业的诞生、发展和壮大，本质上是基于传统商业版图上的数字资产基础上的。从最开始的电子商务（比如阿里巴巴），到对个人交换数字信息的渠道（比如腾讯微信），再到对于物流服务和信息（比如京东和顺丰）、对于个人支付信息的掌控（比如支付宝和微信）、对于个人住行信息的掌控（比如滴滴），都是利用了数字资产的价值和能力，顺应了社会的信息深化趋势。这就是整个商业世界呈现出如图“包含互联网企业的商业格局”所示的新格局。

现有的互联网企业，无论其出发点在哪里，其核心资产都是数字化的商业信息。它们都是专业化分工的企业，其分工优势在于它们采集到了实体企业先前忽视，或者还没有来得及采集和利用的那些消费者信息，这是它们的立身之本。当然，互联网企业也会提供某些产品和服务，但那些内容并不是这些企业的核心竞争力所在。所以，有效

地把控经营节奏，开发利用属于自己的核心资产与核心能力，是这些企业竞争制胜的关键。

从2C思维到2B思维

互联网企业兴起，利用了经济生活中的两个逻辑：长尾经济和平台经济。

长尾经济的本质是利用互联网生产中的边际成本接近于零的特点，通过极低成本迅速扩张规模，形成持久的购买关系。亚马逊是利用长尾经济的典范，通过关注实体企业无法顾及的零散客户，利用低价交易形成流量，并想方设法进行流量的保存和深度转化。

流量，是互联网经济的专有概念，其本质是传统实体企业时代的那些潜在客户。在互联网时代到来之前，集市和庙会是典型的流量平台。在集市和庙会中走过的路人，你很难区分他是哪个卖家的客户。对于庙会和集市的主办方，这些人的信息很难搜集也没有意义。只能由参加集市和庙会的商家通过试吃和试用等方式来吸引可能的客户，然后进行转化。然而，在互联网出现之后，格局就发生了变化。这就是平台经济。

平台经济是通过改变收益结构的方式来获取流量，表现通过免费或补贴来获得关注。至于这些关注是否能够形成转化，在搭建平台的时候，并非企业关注的重点，这是区别于传统企业的思路差异。平台经济的核心概念是流量的黏性，黏性可以用流量在不同时间的活跃度来度量。这里面存在一个假定，有一定活跃度的流量，总是有在未来通过适当的手段进行转化的可能。也就是说，有黏性，就有机会在未

来完成流量转化。所以，衡量具有平台性质的互联网企业并不仅仅看它的收入和盈利状况。

在图“包含互联网企业的商业格局”的竞争格局中，几乎所有的互联网企业都是针对客户方的。它们是从各种衣食住行的某个领域进行切入，获取关注。当它们获取流量的时候，它们就在积累自己的一部分核心资产，即用户在衣食住行方面的某些数据，并等待时机进行转化。

2014年及其后三四年，是互联网企业创业的高峰期，几乎所有企业都针对着客户的某一个需求进行切入，开始创业。那是一个流量过剩的时代，红利极高。来自不同方向的资金对这些创业活动进行支持，流量红利很快被瓜分，针对客户（或者消费者）的互联网，也就是我们说的“消费互联网”进入了发展的瓶颈期。

从2018年开始，一些消费互联网的“独角兽”企业融资现金流难以为继，纷纷倒闭。而包括一些头部互联网企业也在寻找转型的出路，这就是所谓的“产业互联网”，或者“互联网的下半场”。分析那些倒闭的“独角兽”，以及最近现金流越来越吃紧的互联网企业，它们共同的特点就在于没有基于数据信息建立起必要的核心能力，获得了流量，但既不能维护流量，也不能有效地转化流量。一句话，有了数据信息，并不等于拥有数据资产，所以，竞争是建立在没有核心资产与核心能力支持的情况下展开的。

那么，怎样判断数据信息和数据资产呢?

经济学上一个很重要的概念叫做“产权”。产权是一种权力，一种借助于资产在交易过程中对另一方施加成本的能力。现在很多互联网企业，施加产权的方向是对消费者的，但施加产权的能力是不够的。它们所掌握的消费者信息，要么搜集得不够、要么挖掘和分析得不

够，它们想在消费者身上独自获取更高的利益，消费者并不买账。而它们希望调动更多的资源，却因为各种壁垒而无法实现。也就是说，它们对于企业方面缺少施加成本的能力，它们的数据资产质量不足以和企业方面完成谈判。

衡量谈判地位的方式有很多，一种我们习惯的方式，就是要搞清谁是甲方、谁是乙方。在互联网发展的早期阶段，所有的互联网企业都是乙方，马云在为企业做中国黄页的时候，他是地地道道的乙方。但是，亚马逊、阿里巴巴、京东等电子商务企业出现之后，商业结构的基本样貌被改变了，低价吸引了足够的流量，各种促销活动巩固了流量，平台的力量做强了，客户在平台外的选择性降低了，平台有了用户黏性。这时发生的最大变化，就是互联网企业成为了甲方，客户成了乙方。

简言之，在获取流量红利时代成功的企业，都是稳定确立甲方地位的企业。这一类企业的特点，可以被概括为有足够大的流量平台、收费低廉、巨额补贴实现消费方式的替代，以及针对新增需求的企业，比如社交、游戏类企业。

然而，当流量红利被瓜分完毕之后，互联网企业的战略重点开始转向到企业方面。这时，对互联网企业来说，就面临着新的挑战，它们真正要大规模地、成功地挤入到实体企业和客户之间，就必须具有有竞争力的信息资产，这才意味着它们具有独立的产权地位。而这种资产能力，必须基于对实体企业运营逻辑的深入理解。这也就是本文要强调的，这时的互联网企业，必须从互联网思维的狭隘局限中走出来，从经济社会“信息深化”的大背景下去理解自己的战略问题、资源能力问题、组织问题。

如果以2C业务为基础的互联网平台，是一种甲方思维的话，转向到企业合作和企业服务的互联网企业，面对企业客户，必须建立2B思维。2B思维的核心，是要有做乙方的基本能力和思想准备，要能够融入实体企业的业务情境。

必须看到，很多中国企业，特别是国有企业，有信息化投入的能力，也做了很多信息化领域的尝试。但很多企业信息化过程是受限于业务活动本身的效率要求的，甚至是相互分割的。这让一些转型中的互联网企业感到困惑，感到无从下手。这个过程可能会持续相当长的一段时间。某种意义上说，中国企业的信息深化过程可能还不足以在当下大量接受互联网企业的介入。这也就是互联网企业会有相当长一段发展瓶颈期的原因。

不过，互联网企业无论如何必须看清信息深化的大趋势，并明确认识到数据资产是自己今后竞争制胜的唯一法宝。更进一步说，这种数据资产更多的是体现为数据分析能力上，而不仅仅是数据信息的收集上。从战略上说，未来的一段时间，也许是中国互联网企业培养自己核心能力的关键时期。

可以预测，21世纪大概率可以实现的一个现象，是“万物互联”。IoT（Internet of Things）现在被翻译成“物联网”，某种意义上说，是一种并不准确的翻译。它应该被译为“万物互联”，就是每一个人、每一个有经济价值的物品，未来天然地就会加入到信息交换和处理的网络之中。也就是说，在万物互联的时代，人和物从被创造出来的那一刻开始，就自然具有一定的网络属性，都自然处于某种信息交换的状态。

这是信息深化的下一个阶段，这个阶段的真正到来需要技术的跃迁，我们目前虽然还没有准备好，但可以推测出这个时代的某些样貌

和某些特征。从这些特征看，深度的数据分析能力肯定是具有竞争优势的核心资产。总之，互联网的发展，是信息深化过程的重要环节。现在，很多人就互联网来谈互联网，把思考的格局变小了，也会忽视真正的战略机遇。

信息深化：三方博弈的过程

人类经济社会的基本问题之一，就是资源的有效配置，包括在某一个时点上的配置和在时际间的配置。有效配置的前提，是信息交流机制充分并且健全。无论是经济理论上讲的协调问题，还是激励问题，都是以信息的有效性为前提的。而信息有效性并非事先就准备好了，而是处于不断完善之中的，这就是“信息深化”的过程。

传统的经济学靠假定信息充分，构建了一个市场经济的基本架构，并且在理论上论证是有效的。随着时间的发展，人们逐渐认识到：信息并不是完全、瞬时传递和充分的，所以，社会经济是建立在信息不完全基础上的。这种认识在20世纪后半叶引发了关于不完全信息理论、不完全合同理论，以及行为经济学的快速发展，学者们逐渐开始在信息不是那么有效的前提下，重新考虑资源配置，激励与协调问题，开始重新建构更加符合真实世界的理论。

然而，理解静态的理论，是一回事，研究动态的发展变化过程，是另外一回事。数字技术和互联网技术的发展，在一定程度上加大了人类对信息的利用程度，这是信息深化的过程。可以说，在学者们重新思考信息有效性的同时，社会经济的信息深化过程并没有停步不前，甚至在某种意义上，实践走在了理论的前面。而关于信息深化与

企业行为、产业结构演化和社会发展之间的关系问题，理论研究是滞后的，甚至是准备不足的。

不过，传统经济理论的基本原则，对于破解信息深化过程中的相关问题，依然具有指导意义。我们可以基于经济理论的基本架构推想：伴随着不断的信息深化，商业世界会呈现出三方博弈的基本样貌。这三方依次是客户、网络技术企业和实体企业，它们是数字信息的创造者，也是数据信息的挖掘者，同时更是这些信息的利用者，是产品和服务的提供者。

这里，之所以将网络技术企业和实体企业区别开来，就是我们可以预见到一个中间态，在这个中间态里，数据信息的基础设施会有竞争性。数据存储方式的多样性，混合云平台数量的增长，就是这种竞争性的表现。数据信息的竞争性，与以往的产业竞争是有差别的，因为平台信息具有天然的跨行业应用性质。

客户。从客户方面看，他们的差异化需求会在信息深化的过程中得到更大程度的满足。有史以来，企业的产品和服务都是为了满足客户需要而被生产制造出来的。早期的产品是标准化的，在交易的过程中有着极强的生产者主权。在这个时代，竞争优势来自规模，来自因为规模经济和学习效应而带给生产的福利改善。后来，企业渐渐地拥有了更多的客户信息，这时出现了差异化竞争策略，选择权开始偏向客户。这在较大程度上提升了企业满足消费者效用的程度。未来，当企业拥有更多的消费者信息之后，大规模定制一定会带来消费者和生产者更多的福利改善，客户主权会越来越明显。

事实上，亚马逊云（AWS）和微软云（Azure）在近年来的成功发展，已经显示了这种客户主权的价值。这些服务产品都是基于客户需求的，即“客户驱动的供应链体系”。在这种新体系下面，整个生产链

条的启动点是客户。过去，企业从预测消费者的需求开始；现在，消费者下单才成为企业生产和制造活动的起点，供应链只需要保有快速的响应能力，这就可以节省大量的各类占用、库存，以及其他类型的积压。这一切都以最大限度提升供求匹配效率为核心展开。

当然，伴随着客户满意度不断提升同时带来的问题是，如何保护消费者的隐私和数据安全，这产生了大量与数据应用相关的伦理。当一个消费者进行了某些搜索，或者购买了一些商品之后，随之而来的是互联网商家的大量广告推送。有些人对此是反感的，有些人感觉无所谓。有一位头部互联网企业的领导人曾经在公共场合发表过中国人不在意自己的隐私之类的言论，并引发了不少争议。

我们必须看到，信息深化的过程一定会同步于人类信任关系的变化。人类的某种自由，可能因为失去数据安全而丧失，所以，数据资产的建立与使用，一定会诱导出相关的立法和政策规制，消费者一定会在支持企业利用数据资产改善自身效用的同时，寻求与之相匹配的隐私保护水平。这意味着人类社会经济生活会迎来一个新的均衡维度。

实体企业。在遭遇互联网冲击之前，实体企业无论大小，都有各自的行业分类和经营范围。但是，随着互联网带来越来越多的跨界经营，很多没有垄断壁垒的企业不断走下坡路，甚至破产倒闭。而能够留下来的企业，有着互联网企业无法替代的市场能力和市场势力。

对于互联网企业，实体企业的心态是复杂的。一方面，它们希望互联网企业，特别是头部企业可以带给它们新的资源与能力，让自己可以在信息深化过程中走得更快。这是因为，过去十几年电子商务领域的发展，实际上已经把相当比例的消费者带到了网络上，实体企业

希望它们把下游用户的数据、特别是数据挖掘能力带给自己，帮助自己把这种能力应用到上游的生产链条之中。

当然，实体企业更希望在这个过程中，互联网企业可以加快自己已经进行多年的业务信息化建设。不少企业，特别是大型企业，在互联网大潮中希望深化自己应用层面的系统开发，利用互联网能力来改善自己的业务效率。比如，在金融领域，由于少数头部企业推出了金融科技的概念，并且取得了一定成绩，所以，很多大型金融机构，就希望利用头部互联网公司的力量后来居上，因为不仅从业务体量，还是客户资源上看，这些金融巨头都没有落后的理由。

但在这个过程中，实体企业逐渐发现，自己最初的设想把问题看得过于简单。首先是企业内部的作业流程还在持续地变革中，它们的业务逻辑不断变化；另外，整个组织还没有达到极具依赖信息化的程度。另一个主要问题是，在这个合作的过程中，它们发现互联网企业并不熟悉自己的业务模式和生产经营活动的细节。它们赖以成功的“平台+内容”模式与实体企业的经营逻辑是完全不同的。

当然，实体企业不愿意把自己的数据资产拱手让于互联网企业，也是一个关键的问题。有见识的实体企业都看到了数据资产的价值，它们希望把这个核心资产牢牢地抓在自己手里，而以甲方的身份与互联网企业合作，但问题是几乎所有的互联网企业，都没有做好乙方的经验和思想准备。

互联网企业。从某种意义上说，互联网企业把业务方向转向产业领域，也就是做2B业务，是流量红利枯竭之后的无奈之举。当它们进入到各个产业之后，才发现实体企业的经营活动非常复杂，上下游环节之间深度链接，但又各自独立，场景的复杂性极高。互联网企业很难在某一个客户身上找到所有可以复制的通用场景，这样，不仅自己

过去的积累不足够，而且后面的投入很可能是无底洞，并且存在着自己的人才储备和知识储备都不充分的弱点。

以上游实体企业为例。智能制造是企业的痛点，绝对是一个刚需。但很多头部互联网企业自己并不擅长这个领域，所以，它们选择与实体企业合作，或者支持创业企业的方式进行切入。但到目前为止，很多合作进展并不很顺利。我们必须看到：企业的信息化程度，全社会的信息深化程度，是一个联动的系统工程，而且在时间上会有自己的节奏。基于2C业务起家的互联网企业在这个方面突进，如果大举投入，很可能会使自己的现金流变得吃紧，甚至降低经营绩效。

至于在数据资产的运营上，互联网企业的重点目前仍是云服务市场的争夺。在IaaS（基础设施即服务）层次，实体企业会购买互联网企业的一部分云存储服务，在一些非关键的SaaS（软件即服务）开发领域，互联网企业有一定的发展，但受制于业务复杂性，进展相对细碎。而更为关键的PaaS（平台即服务）平台开发，至今仍是互联网企业的弱项。

信息深化对企业管理的六点要求

本部分将探讨信息深化对企业组织与管理的影响过程。必须说明，由于要预测出未来企业的具体形貌，还存在着太多的不确定性，所以，为时过早。我们所能做的，是梳理出解构这件事的逻辑脉络。

经典理论对企业的理解主要是4点：1.市场和企业的出现，都是分工与交易的结果。2.企业是资源匹配的集合体和合同集合。3.企业的规模取决于交易费用和企业内部组织管理费用的比较。4.企业的所有权本

质上是剩余控制权，拥有在长期来看最重要资源的主体，拥有剩余控制权，是最有效的制度安排。

从这些概括出发，我们可以尝试着去判断：信息深化会不会从根本上改变这些关于企业组织的基本认识；接着可以思考什么样的企业在未来有更大的生存和发展的机会这样两个关键问题。要回答这两个关键问题，需要思考的核心点是数据资产未来将以何种形态存在，会如何嵌入经济生活，然后才是以何种形态呈现在企业的资产结构之中。

数据资产包括数据信息和数据分析能力。数据信息具有规模报酬递增的性质，数据规模越大，信息越完整，它就越有价值。而数据信息在占有上具有垄断性，在使用上具有非排他性和竞争性，这使它具有一定的公共品属性。所以，数据信息最后有可能以公共品的形式存在，要么就是由规模巨大的垄断企业所拥有。这是由数据信息的上述性质决定的。当下，互联网巨头已经呈现出了上述性质中的某些特征。

与此相比，数据分析能力却是完全的私人品，它的经济价值来自这种能力使用上的排他性和竞争性。与数据信息的价值依赖于数据规模和覆盖范围不同，数据分析和处理能力的价值则更多地依赖于它为实体企业创造价值的程度，以及它对于客户应用场景的理解。

数据分析环节可以与数据存储平台连接在一起，属于前者的衍生部分；也可以是基于实体企业中由信息中心和数据中心衍生出来的局部平台而存在；当然也可以体现为两者之间的专门服务机构。最后呈现为何种形式，取决于在信息深化过程中，价值链上各环节的资产价值，或叫产权力量，以及由此派生出的谈判力量。当然，政府的数据控制政策也会在其中扮演重要的角色。

总之，从现在的趋势看，未来在产业结构上一定随着信息越来越充分，出现分工和交易在颗粒度上的显著变化，分工将会在更具有规模性和协同潜力的基础上展开；企业前后向一体化的整合活动也将更具有针对性，供应链各环节都会呈现出更高的响应性和预见性。另外，企业在信息深化的背景下，它整合各种复杂资源的组织费用会降低，企业的市场交易效率和内部管理效率都会相应提高，这些因素都有可能诱发出新型企业组织，出现诸如联盟等更加多样化的组织形式。

然而，这些变化似乎不足以影响到企业理论的基本原则，最大的变化是企业“买”与“并购”的选择决策问题。这个问题背后的影响因素是数据存储规模的垄断性，以及数据分析能力的专业性的冲突。不同企业对于数据资产的态度、进而企业的竞争策略，会影响到个体企业的出路。也就是说，数据资源的建设与争夺，将成为竞争的关键。

那么，这种信息深化的大背景对企业的组织与管理提出什么要求呢？

第一，组织要有更强大的情境智能。这要求领导者和组织的关键成员必须及时交换信息，在建立共识的过程中持续迭代组织的愿景。组织要在持续的变革中保持一定程度的秩序，同时，领导者有序地推进变革。

第二，组织要保持团队战斗力。这包括：及时吸收重要的人力资源和团队加入企业；促进团队学习；以及建立组织内创业发展的机制，防止关键人员流失和团队哗变。某种意义上，要做到这一点，意味着不懂数据技术逻辑的管理者，未来将很难适应领导和管理工作的需要。可以说，在数据资产的重要性越来越显著的情况下，有业务背

景的领导者和职能管理者（特别是人力资源管理者）是组织成功的必要条件。

第三，高层领导者必须非常了解一线业务、客户业务和自身业务的场景，并能够创造有效适应业务逻辑的组织。未来靠垄断性资源来保护组织生命力的时间会越来越短，新技术会不断摧毁垄断势力的护城河。

第四，协同文化会成为组织活力的关键影响因素。协同性来自个体的自驱力和团队成员之间的信任。个体的自驱力来自个体目标与组织愿景的一致程度。优秀的领导者要善于建立具有共识进化机制的组织愿景，让个体在达成组织目标的前提下追求自身目标。同时，领导者要努力建设基于纵向信任基础上的横向信任关系。

第五，要增加组织的授权程度，保持授权和控制之间的平衡。授权，必须包含对于失败的授权，而不仅仅是提倡所谓包容失败的文化。要通过追求成规模的失败，鼓励成规模的创新活动，进而获得超高收益的投资回报。

第六，要遵从信息深化与经济发展之间的客观规律，防止组织冒进。领导者必须控制好企业发展的节奏，建立追求企业长期发展和现金流高于一切的经营原则，并且在包括投融资在内的一切环节上贯彻这个原则。

宁向东是清华大学经济管理学院教授。

新冠肺炎疫情下
企业CSR新模式

陈春花 尹俊 | 文 李全伟 | 编辑

企业如果能将社会问题转化成商业机会，就能创造更大的社会价值和商业价值，成为真正具有社会责任的企业。



2020年年初，湖北武汉等地暴发了新型冠状病毒感染的肺炎疫情，短时间内感染人数急剧攀升。1月30日，世界卫生组织认定疫情已构成国际关注的突发公共卫生事件，中国社会经历着异常严峻的考验。

驰援武汉，时间就是生命，中国企业立即行动，参与疫情防控阻击战。1月24日，腾讯宣布捐赠3亿元，设立第一期新冠肺炎疫情防控基金（后续追加成15亿元战疫基金）。1月24日，美的宣布捐赠火神山

医院所需通风系统和循环系统等空调产品，并随后向湖北疫区捐赠1亿元。1月25日，阿里巴巴设立10亿医疗物资供应专项基金，并尽所能保障武汉地区百姓生活。1月26日新希望旗下兴源环境科技请缨，近百名员工从除夕起夜以继日，火线参建武汉火神山医院、雷神山医院污水处理工程，为抗击疫情争分夺秒……短时间内，数百家企业捐款金额已超百亿元。这些企业中既有《财富》世界500强，也有各行各业大中小企业，它们各展所长，充分展示了企业社会责任（Corporate Social Responsibility，简称CSR）。

新疫情下的CSR创新实践

伴随着改革开放而诞生、成长的中国企业家群体，在社会面临自然灾害、重大疫情等挑战时，总是勇于担当，主动承担社会责任。然而，我们对比企业家在新冠肺炎疫情与SARS疫情时的行动，会发现本次疫情中CSR行动出现了很多创新实践。2003年全民抗击SARS时，企业主要有两类社会责任行动。一是慷慨解囊捐款捐物。二是相关企业全力生产必需品。

而在新冠肺炎疫情中，CSR行动的方式更为丰富。除了捐助资金、加班加点生产建设外，它们创新了CSR的新模式，主动承担各项社会治理责任，为全民疫情防控阻击战提供及时、高效、精准、专业的帮助，极大地提升了疫情防控效率和公众生产生活质量，创造了巨大的社会价值。比如在疫情防控中，准确及时透明的信息是政府科学决策、防止公众恐慌和维护社会稳定的定心丸。腾讯及时上线“腾讯新闻较真平台”小程序，对各类疫情消息、焦点问题、防护措施等进行较

真查证、核实辟谣，让谣言无所遁形，帮助政府和公众甄别信息，科学决策。

再比如，疫情防控中最大的难题是医疗资源不足，而对疫情的恐慌使得公众草木皆兵，甚至发生就医挤兑现象，不仅容易造成交叉感染，还会大量占用极度稀缺的医疗资源。企业微信立即开通“在线问诊”功能，轻症患者可先使用微信快速咨询定点医院的医生，免排队直接和医生对话，快速简单判断病情，减少线下接触避免交叉感染，提升医疗资源利用效率。

面对因疫情防控导致很多企业无法按期开工的问题，钉钉与企业微信免费向全国企业开放“在家办公”系统，春节后开工第一日，近2000万家企业使用了该项服务。为了防止受疫情冲击巨大的餐饮企业员工失业，阿里巴巴旗下的盒马公司向云海肴、青年餐厅等企业定向租用待岗员工开展线上商超服务，既吸收了大批人员就业，又缓解了商超人员不足的难题，赢得广泛好评。

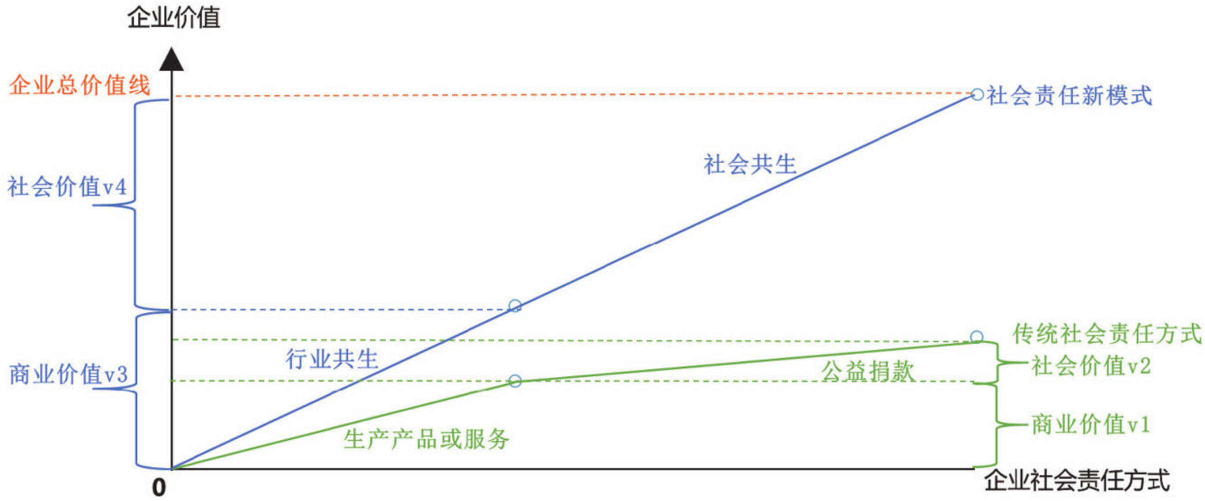
CSR新模式源于何处

从20世纪50年代开始，CSR就成为经济和管理学领域关注的热点。企业创造的价值可以概括为两类，一类是商业价值，主要指企业通过生产产品或服务获取利润进而为股东创造的价值；另一类是社会价值，主要指企业在商业价值之外为社会创造的价值，包括员工价值、产业链价值、社区价值等。以弗里德曼（Maurice Freedman）为代表的自由主义经济学家认为“企业的社会责任就是增加利润”。他们认为，企业是价值无涉（value-free）的，作为市场经济的主体，企业的合法性是在法律范围内为股东创造商业价值，市场机制将会自动实现

社会价值最优。因此股东利润最大化是企业的天然使命，任何对此目标有干扰的行动（如企业向社会捐赠）本质上与社会责任相悖。而以卡罗尔（Caroll）、弗里曼（Free-man）为代表的经济学家则认为，CSR不仅仅是一个理论问题，更是一个实践问题，现实中的企业如果只遵守法律，将会被社会视为没有社会责任，进而影响企业商业价值。因此，为保障企业商业价值，企业需要通过社会捐赠等形式承担社会责任，获得社会道德规范下的合法性。

以德鲁克（Peter F. Drucker）为代表的管理学家则提出了新的观点，他们认为，经济学家关于CSR的讨论都隐含了一种基本假设，即商业价值与社会价值从根本上是矛盾的，至少是无关的，卡罗尔等人的社会责任观点本质上是一种交易行为，即以小的社会付出换取大的商业收益。为此，德鲁克提出了社会责任的新思路，即“行善赚钱”，即赚钱就必须行善。他认为随着时代的发展，社会面临越来越大的挑战，这些挑战已经不能只依靠政府去应对，而是全社会的共同责任。因此，企业的目标不能仅仅是创造商业价值，还包括不断创造社会价值。如果社会能形成一种共识，即企业只有追求社会价值才会获得越来越多的商业支持（比如更多资金支持、公众支持、行业支持、政府支持等），进而获得商业价值，那么商业价值与社会价值就不是对立的，而是共生的，企业就会获得社会价值和商业价值的双赢，这才是社会责任的本质。

CSR与企业价值



这个观点得到了企业家的热烈响应，21世纪以来诸多领先企业的实践表明，企业如果能将社会问题转化成商业机会，就能创造更大的社会价值和商业价值，成为真正具有社会责任的企业。2019年8月19日，美国181位CEO联合更新了《企业的宗旨》宣言，他们一致认为，在未来，股东利润不应该再是企业最重要的目标，企业最重要的任务是共同创造一个更美好的社会。因此，企业的社会责任需要包括为顾客创造价值、为员工创造价值、与供应商公平合理地进行交易、为社区创造价值以及为股东创造长期价值这五个方面。

图“CSR与企业价值”可以帮助我们更直观地理解CSR的新模式。传统的CSR方式主要是通过生产产品或服务创造商业价值v1，此外，企业还会通过一部分公益捐款间接创造小部分的社会价值v2，企业所创造的总价值是v1+v2（图中绿色部分）。而CSR的新模式扩大了企业创

造的总价值，并带来了社会价值和商业价值的双赢。在社会价值和商业价值共生的思路下，一方面企业可以创造v3的商业价值（大于v1）；另一方面企业创造了v4的社会价值（大于v2），企业所创造的总价值是v3+v4（图中蓝色部分）。

构成CSR新模式的四个关键要素

观察此次疫情防控战中CSR的新模式，我们发现了构成社会责任新模式的四个关键要素。

要素1：责任型领导者。不确定的环境是一把双刃剑，既是发展机遇，也会带来风险。因此，企业领导者的担当显得越来越重要，这不仅决定着企业的发展战略，还决定企业以何种方式创造未来。成为责任型领导，就是为企业领导者的决策提出道德和伦理要求，让提升社会价值、企业可持续发展成为企业战略的行动方向。

要素2：义利统一的价值观。“行善赚钱”的基本假设在于社会价值与商业价值的辩证统一，因此需要义利统一的企业价值观，通过创新的思维和明确的价值主张，获得具有人性关怀的盈利，也为创造社会价值，增进美好生活和社会进步更显价值。

要素3：企业能力与社会需求协同。虽然服务社会目标的主要职责部门是公共部门，但在很多社会挑战面前，比如控制污染、培训失业人员、公益活动等，甚至重大疫情、自然灾害等，公共部门的能力和效率都难以实现单部门作战，而由企业履行社会责任是一条更为高效和可靠的途径。因此，企业高效的行动力是变社会挑战为商业价值的核心能力，也是提升社会价值、解决社会问题的前提。

要素4：共生型组织。共生型组织本质上是构建一个互为主体的价值共生网络，在这个网络中，各主体的价值创造都有助于其他主体的价值创造，最终实现总体价值最大化。因此，企业可以用技术支持、平台共享等方式为行业和社会赋能，既提升行业和社会效率，又能获得行业和社会的支持实现整体多利，在不断提升社会价值的同时，创造更大的商业价值。

德鲁克曾说过，“没有一个组织能够独立存在并以自身的存在作为目的。每个组织都是社会的一个器官，而且也是为了社会而存在”。今天的中国企业也从单纯追求商业利益，转向了兼顾商业价值与社会价值共同发展的方向上；也从简单的捐赠，转向更有效地承担CSR的方向上，正如我们在这一次新冠肺炎疫情中所看到的那样。我们期待每个企业都能认同CSR的新模式，通过四个关键要素的打造，实现社会价值和商业价值双赢，为创造更美好的社会贡献价值。

陈春花是北京大学王宽诚讲席教授，国家发展研究院Bimba商学院院长。**尹俊**是北京大学习近平新时代中国特色社会主义思想研究院助理教授，北京大学国家发展研究院研究员。

面对新冠疫情
企业如何免疫？

齐菁 | 文 赵阁宁 | 策划 李全伟 | 编辑

管理就是以自身的确定性，应对世界的不确定。



2020年开年，黑天鹅事件频发，尤其新冠肺炎疫情肆虐给国民生命健康造成重重威胁，还给整个市场经济带来层层阴霾。对于中国

企业来说，这次考验更为严峻，尤其是在国内经济增速放缓、产业结构升级调整的关键时期之下。

面对疫情，《哈佛商业评论》中文版愿与中国企业一起，共克时艰。近期，我们邀请到著名的管理学者和实践者，针对当前企业普遍面临的焦点问题，解惑答疑，摘编在此。我们相信，好管理是一种向善的力量。

1 如何进行现金流管理？在销售业绩下降的情况下，如何减少成本和亏损？



陈春花 北京大学国家发展研究院BiMBA院长

在这次突发疫情环境下，我更强调挑战极限式地降低成本，尤其是对中小企业而言，其根本的目的只有一个，就是期待中小企业能够保住现金流。

而对于具有良好的现金流的企业而言，我建议重构自己的成本能力，因为应对不确定性是一种常态能力。在企业做“减法”的同时，更要关注“加法”——关注真正的顾客价值，创造顾客价值。如果能在危机中找到一个明确的方向并增加投入，之后所获得的增长将是无法估量的。做好加减法，能使公司具有更有效的动态应对不确定性的业务能力，一旦机会来临，这种更加合理的业务结构能让企业有机会与其他企业拉开距离。

2 疫情期间，组织管理有哪些经验？如何发挥组织执行力，保持组织敏捷高效？



徐二明 汕头大学商学院院长、教授

从战略的角度上来看，以下4点可以思考：

1）坚定信心。企业应在做好创伤心理安抚的基础上，在经营应对措施上做到充分放权。

2）再造能力。企业可以总结经验，根据自身的特点，打破固化的科层组织结构，再造组织能力，形成更能适应动荡环境的组织形态。

3）规范制度。企业要把以往的处理经验作为今天制度的依据，从无序中找到有序，应建立应对危机的制度，并在组织成员中形成一种普遍认知。

4）夯实优势。在危机中，不同行业中仍然存在着“灯塔企业”。这意味着，企业要有技术和人才储备，以工匠精神为本，提高质量与品牌，真正做到可持续发展。



林肇宏 海南大学管理学院院长

首先，重塑信心，体贴赋能。关心员工及其家庭成员的身心健康与工作生活情况，提供培训和学习机会，通过心理干预增强员工的韧性。

其次，重塑文化，共克时艰。构建企业员工命运共同体，强化使命与责任，同时调整企业预期目标和员工考核

指标，通过与员工协商，采取调整薪酬、弹性工作制等方式稳定工作岗位，不裁员或少裁员，实现平稳过渡。

最后，重塑架构，谋求创新。评估和调整新形势下企业经营策略和商业模式，对企业价值链的各个环节所存在的数字化转型机会进行挖掘，并以此重构人员组织架构，提前布局，寻求或培育所需人才。



段永朝 财讯传媒集团（SEEC）首席战略官

疫情期间，组织管理应注意以下5点：

1）及时了解疫情进展，掌握政府相关法令和规定，督查企业与员工行为合规。

2）确保组织成员通信联络畅通，严格登记、汇总成员健康状况和行为轨迹。

3）启动组织应急预案，调整组织目标，制定组织疫情期间临时工作条例。

4）根据疫情期间状况，部署工作并明确运营规则。

5）每日回顾、评估组织工作成效，动态调整优化。



邬爱其 浙江大学全球浙商研究院副院长

企业领导者要做到：1）冷静认知。既不过于夸大冲击，也不盲目乐观。2）愿景赋能。要从创业的初心出发，让企业愿景使命给员工以未来发展希望。3）灵活应对，巧解当下问题。企业需要创造性地利用既有资源解决当下问

题。4）抱团取暖。危机面前，企业内外部利益相关者就是命运共同体，此时领导者要加强与员工、客户、供应商、合作企业等沟通，倡导互帮互助。5）寻找新机。领导者要将危机视作学习的过程，主动思考危机背后可能蕴藏的潜在机会，探索企业发展的第二曲线。

3 如何提高远程工作协同能力?



刘学 北京大学光华管理学院组织与战略管理系教授

企业决策者需要从战略层面上认真规划:

1）哪些职能适合于远程办公?

2）远程办公与公司线下办公如何协同，能够创造最高的办公效率?

3）如何设计远程办公平台，使得远程办公过程中，员工能够有效地分享知识、信息和创造力，员工形成的知识资产能够及时存储，并形成组织的资产?

4）如何激励在家办公的员工?

5）远程办公过程中，如何考核员工的绩效?

规划清楚这些问题后，进一步评估，在远程与线下办公协同时代，公司对写字楼面积的需求，以及办公空间的最优利用策略等。

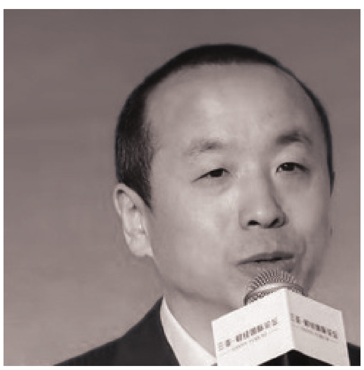
4 疫情期冲击下，企业如何提高抗风险能力?

唐宁 宜信公司创始人兼CEO



这次危机让越来越多的企业意识到，未来只有完成数字化转型和重塑的企业才能够生存和发展；企业的经营也要在真正核心的领域做到适度多元、有机多元，单一模式是非常危险的；企业的商业模式要不断进行战略重塑，不断地建立新能力，长出新肌肉，确立可持续的收入模式，这是实现长期良性增长的根本；同时，要关注自己是否已经做好了风险防范的顶层设计。

5 疫情过后，会有哪些新的商业趋势和变化？对企业来说，挑战在哪里？有哪些建议和对策？



蒋德嵩 长江商学院中国发展模式研究中心、中国与全球化研究中心执行主任

与疫情带来的突发性冲击相比，中国经济转型和产业升级的压力则是长期的、规则的和战略性的。疫情的叠加，进一步加剧了转型的压力，主要受就业、消费和投资预期等因素影响。

很难用短期效应来看疫情冲击能够带来哪些机遇或挑战，企业应更加关注转型的目标和企业可持续经营两个维度。第一，从企业层面讲，慎用金融杠杆，保持合理的财务结构和现金流水平，以提升企业的盈利能力和销售转化率为目标保持可持续经营能力。第二，从战略层面讲，重视创新性人才培育和整合，关注经济转型、消费升级、供应链效率升级等方向，充分利用第三方的互联网、大数据、云计算等

服务，提升企业在产业链、供应链中的通路建设和节点建设，使企业的核心竞争力不断触及消费和服务的经济响应能力。



周宏骐 新加坡国立大学教授

本次大范围严控疫情，有机会形成高比例群体的行为变化，产生新的商业趋势，具体可能表现在：

1）对生活卫生态度的强化，进而转为对生活卫生的自律行为和对他人的社会化监督行为。社会可能会对参与“本地化生活”的外卖产业链上下游业者有更高的卫生标准，无疑会增加企业经营成本。

2）疫情触发的“非接触经济”状态，会减少面对面沟通。员工必须学习与适应线上工作的方式；组织也要反思是否可以降低全员定点集中办公时间的比例，让更多阿米巴小组在物理空间上做分布式集中办公，小组之间的线上协作变常态；新的管理方式与新技术协助管理会是挑战。

3）对线下为主的刚需产业例如餐饮、医美、文旅，本次暂停营业产生的损失冲击之痛会带动企业主动思考减员提效的管理方法，以及如何利用新技术催生新业态。

霍锦洁 IDC中国区总裁

新冠肺炎疫情后将引发中国宏观环境的五大变化：政府治理的智能化与现代化、城市集群+中心城市的分散化、数字化大健康体系加速



推进、非接触连接商业与服务加速兴起、中国+1的全球供应链策略提速。

对于企业的挑战：市场拓展与销售的压力、远程工作效率下降的压力、综合成本相对提升的压力、产品服务创新不足的压力、上下游协同困难的压力。

疫情之后可能带来的十大机遇：数字平台与大数据、新型智慧城市与园区、互联网医疗服务、在线课堂与教育、远程办公与线上活动、5G行业应用、无人零售、生鲜电商、供应链管理、制造与服务机器人。



孙丽军 SAP全球副总裁，SAP大中华区首席营销官

此次新冠疫情当中，大数据、云服务、人工智能等数字化手段在政府指令和疫情信息传递、救援物资跨区域调配、社会力量动员和科研支持等方面均做出了重要贡献，未来将继续大有可为。企业的工作方式、客户体验至上以及数字化创新能力也将加速升级。

本专题正征集企业抗疫行动实践，
欢迎扫码报名

专题统筹 陈萌萌
mengmengchen@caijing.com.cn

齐菁是《哈佛商业评论》中文版特约撰稿。

Experience 经验



如何公正
又得体地裁员？

FIRING WITH COMPASSION

乔尔·彼得森（Joel Peterson）| 文
孙莉莉 | 译 蒋荟蓉 | 校 时青靖 | 编辑

这是一项至关重要且未得到充分重视的管理任务。本文中的许多技巧能让管理者知晓其中的禁忌与原则。

2007年年初，经历了近十年增长的捷蓝航空（JetBlue）遇到了麻烦。情人节当天，一场暴风雪导致纽约肯尼迪国际机场的数百名旅客在飞机跑道上滞留了几个小时，让捷蓝航空运营体系中的弱点暴露无遗。经过深思熟虑，董事会得出结论：捷蓝航空杰出的创始人、最大股东戴维·尼勒曼（David Neeleman）不再是执掌这家公司的合适人选。我们需要一位新的CEO。

时任首席董事的我，要向大卫传达这一消息。在另一位董事的陪伴下，我去了大卫的办公室，明确且直接地告诉他，我们决定替换掉他，并简要解释了原因。为了减轻对他的打击，我们请他留任董事长。大卫很难过。他说我们是在犯错。我们听着他的话，但态度坚决。等他说完之后，我们将讨论内容转向了下一步，包括公开宣布领导层的变更。

十多年过去了，大卫依然认为我们当时的决定是错误的。但他与我之间一直保持着长久且诚挚的职业关系。我依然认为他是商业航空领域最了不起的企业家，而且我个人投资了他在自己的出生国巴西创建的廉价航空公司Azul。

如何才能以一种既公正又得体的方式来解雇一个人呢？我长期担任运营高管、董事，投资了数百家初创公司，多年来不得已让数十人离职——而且我一直尝试用能够保住对方体面和自尊的方式来完成这件事，通常，我还会与他们保持联系。我还在斯坦福大学教授一门有关艰难对话的领导力课程，我教过的一些学生开玩笑说，这门课主要讲的是如何以正确的方式开除人。我的课程主要是以自己的个人经历为基础，因为有关这一主题的研究寥寥无几。



当然，时至今日，在将解雇决定告知本人之前，我仍然会感觉焦虑不安。不过，随着时间的推移，我逐渐变得更加擅长处理这一至关重要且未得到充分重视的管理任务。我希望其他的管理者也能够做到这一点。最好的领导者不仅要善于将后起之秀安排在合适的岗位上，还要善于让不合适的人离开。招聘过程中要做到完全不犯错误并不现实——即使能够做到毫无差错，但组织会变化，角色会发生调整，最终你可能会发现，哪怕是技能高超的员工也有可能无法适应新的变化。虽然因为机构重组或者业务低迷而裁员与因为绩效糟糕而解雇员工不尽相同，但本文中的许多技巧依然适用。

有效且人道地解雇员工的关键在于，重点关注你在这一过程中对待对方的方式。具体情况各有不同，但不管你的人力资源高管或公司律师会怎么说，实际上在解雇员工时并没有一成不变的标准脚本可以遵循。太多的“最佳解雇法”都只是出于对被起诉的担心而制定的。而我们必须采取的做法应该是公正待人、将心比心。具体如下：

1.不要拖延到迫不得已的那一刻

好的管理者都富有同情心，这导致许多管理者都易犯拖延症，一再给绩效不佳者“最后一次机会”。一些管理者要等到发生重大事件或是对方违反职业道德时，才以此作为解雇的明确理由。记得要避开这样的陷阱。打造顶级团队，需要不断对组织及其成员进行评估——发现谁能够承担起更重要的责任，以及谁的技能发展跟不上平均水平。将那些不那么重大、不那么突出的绩效不佳时刻记录下来，构建一条趋势线。尝试通过指导、培训和其他方式来解决问题。但要注意是否有人的绩效和态度对团队其他人产生着负面影响。如果这种情形无法迅速改变，那么就该采取行动了。

苹果大学前教员、现在谷歌担任管理者的金·斯科特（Kim Scott），在《绝对坦率》（Radical Candor）一书中，列出了管理者为避免解雇员工而用于自欺的四大谎言：（1）这个人的绩效会变好的。（2）在我们找到人来填补空缺之前，让此人留任总好过没有人工作。（3）给这个人换个部门是比开除此人更明智的做法。（4）开除这个人对团队士气不利。斯科特写道：“大多数管理者等待太久（才采取行动解雇员工），因为他们欺骗自己，让自己相信没有必要这样做。”我的建议也一样：不要欺骗你自己——不要拖延。

2.要敢于解雇朋友或家人

各组织之所以会制定反裙带关系的政策，一个原因就在于，一旦雇用了朋友或亲属，开除他或她可能会很难。人们也经常在工作中发展出真挚的友情，而这些关系会在管理者执行人事调整职责时，让情况变复杂。无论如何，没有谁是神圣不能触犯的。好的领导者会将私人与职业区分开来。他们会经常明确提醒团队中的朋友和家人，自己不会在对方绩效表现不佳时提供庇护。必要时，他们会像对待其他任何员工一样果断采取行动。

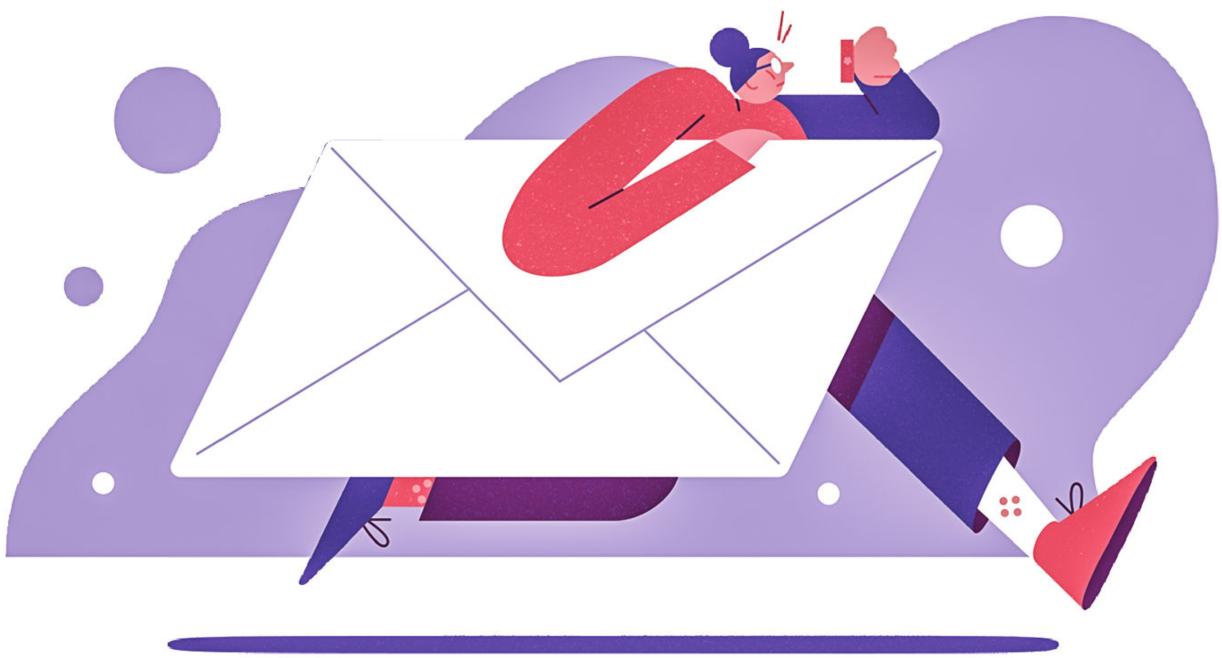
3.不要让对方感到意外

这是我们在捷蓝航空处理戴维的情况时犯过的错误：董事会之前对他工作的评价一直很高，对于考虑替换他这件事，我们并没有给他充分的警示，因此当我们决定解雇他时，他感到很震惊。不要犯同样的错误。每个人——从最高层的管理者到级别较低的员工——都应该得到频繁的反馈。对于那些无法达标的人，尤其应该如此。

如果有人对自己被解雇感到意外，那么这并非说明你的解聘谈话失败了，而是说明你的工作评估及反馈流程有问题。很少有解职是单次事件造成的结果。

绝大多数解职应该只发生在老板与员工进行过多次讨论之后，或许还应该执行一次绩效改进计划（PIP），明确记录问题所在，并对绩效不佳者发出警告。在许多情况下，收到PIP的员工会开始寻找其他工作，这可能会让解雇变得没有必要。要确保你在一段时间内提供了详

细的批评意见，而且提出PIP也是避免任何诉讼威胁的一个好办法。“以我的经历来看，”奈飞（Netfix）前首席人才官帕蒂·麦考德（Patty McCord）解释说，“人们之所以会起诉雇主，是因为认为自己遭到了不公平的对待……因为他们没有在本应该被告知的时候获知自己在绩效或适合度方面的真实情况。”她说得没错。



4.做好准备，事先练习

为艰难对话进行排练，可能是为之做准备的最佳办法。与人力资源部门的人或其他能够做出一系列反应的人进行角色扮演以评估你如何处理每一种场景，这或许很有帮助。

但也不要低估自行准备的益处。在进入解职讨论之前，我会进行一系列自我对话练习，旨在强化采取这一行动的必要性，并且为自己调整好心态。其中一些练习强调庄重优雅行事的必要性。（“让这个人

离开是我最重要的任务之一。我要以最高的敏感度来做这件事。”）我还提醒自己，作为管理者，我自己也对这个人的失败负有一定责任，存在选人不当或指导欠佳的问题。（“造成这个结果既是我的错误也是她的问题。”）而且，为了避免变得戒心重重，我将重点放在最佳结果之上。（“我想帮助这个人找到一个他能够最大化发挥自己潜力的地方—— 一个更适合他的技能、个性、雄心以及工作风格的地方。”）

5.不要把讨厌的工作推给别人

没有人喜欢开除别人。也没有人喜欢被开除。（这一点我有切身体会：我经历过这样的事情。）但比起被自己的老板开除，只有一件事更招人厌烦，那就是被人力资源部主管或者老板雇来的人开除。记得乔治·克鲁尼（George Clooney）和安娜·肯德里克（Anna Kendrick）在电影《在云端》（Up in the Air）里面扮演的角色吗？许多公司把解聘员工的职责交给像他们这样的外部人员，而非员工的老板。在我看来，这是一个冷酷、无情且毫无同情心的做法——我永远都不会这么做。

这并不是说你不能让人力资源部门的人参与进来。事先与人力资源部门的人演练一下解职对话是个明智的做法；他们掌握的相关技能和经验比其他大多数管理者更多，能够为你提供好建议。在一些情况下，你可能还希望这个人能够陪你一起参与解职对话，作为证人，并回答有关离职补偿或福利的延续等一些你不了解的技术性问题。我比较倾向于先开始一对一的谈话，在完成了艰难的部分之后再请人力资源部门的人加入。

不亲自解雇自己的员工，就是无法“自己收拾残局”。终有一天，整个组织将会发现你在面对难题时的无能。

6.要立即并明确地传达讯息

如果已经决定要让某人离开，就安排一次会谈，在坐下来后的前30秒钟内将讯息传达出去：“我们已经决定要调整/解除你的职位/替换你。”拖延——许多管理者因为对传达痛苦消息感到不安而经常这么做——会引起误会和尴尬，也会阻碍管理者迅速进入下一步程序。应当以一种对该员工最有帮助、对组织的干扰最少的方式来安排解职过程。在整个讨论期间单刀直入：试图幽默一把或是展示怜悯有可能引起反感或误会。越快地传达基本讯息并将讨论转向离职补偿、福利和过渡方案，效果就会越好。

7.不要对决定做过多解释

解职谈话是传达决定的时候——不是进行讨论、辩护或谈判的时候。被解雇的人想寻求更多的信息这很自然，他们会一再用各种方式询问“为什么”。你不必详尽地解答；只要就这一决定给出一个简单的解释就好——可能是因为绩效、因为需要裁员，或需要撤销岗位或职能。如果你在此次谈话之前做过了合理的工作，提供了反馈、指导和工作环境的变化情况，那么这名员工就已经掌握了足够的信息。不过此次谈话的重点不是讲道理，而是后勤安排，包括对内和对外宣布决定以及解释离职安排。如果此人坚持为自己辩护，那就要避免与之交锋的冲动。

8.要人性化

好老板不是机器人。应该意识到被解雇的员工将会产生各种不愉快的情绪。应该耐心倾听员工的一切反应，并小心调整自己的回应。在解雇他人时会感到同情或懊悔是很自然的，但表达出这样的情绪有可能会鼓励对方试图利用这种同情，并针对解雇决定做出争辩。在应付自身情绪的同时，老板们必须认识到，同情心和同理心（这在此环境下很有用）与怜悯或悲伤（这有可能会适得其反）之间的区别。

取决于你们之前的关系和所处的环境，你或许会希望双方在立即出现的情绪减弱之后予以跟进。你可以提出安排时间在办公室以外的地点见面，谈论对方未来找工作的事情、潜在的目标公司、你的人际关系网中哪些人可能会有所帮助、你会在背景调查中说些什么——或许还可以加上你对于他在下一岗位上如何成功的建议。不过，要注意的是，这样的会面可能并不可行。研究表明，人们倾向于对那些传达坏消息的人产生负面情绪，即使这一过程是经过了慎重考虑、带着善意完成的，也无法抵消负面感受。不过话虽如此，我通常都能够与被我解雇的人保持友好或中性的关系。

管理者还应该意识到，即使正式的雇佣关系即将结束，离职员工也很可能与很多同事有私交。如果这些同事认为你对被解雇的人不公或是无礼，那么员工的士气和参与度很可能会受到打击。不善待被开除的员工，也会反过来伤害公司业务：有些行业圈子很小，你今天解雇的人，明天就可能会在客户或供应商那里工作。尤其在知识密集型行业里，与前员工之间的关系很有价值，这就是为什么许多组织会保

留“前同事群”，其中不只包括自愿离职的人，还有那些不得不离开的人。

9.不要推卸责任

解雇员工时另一个常见的错误是暗示，“是恶人让我来这么做的”或“我只是来传达消息”。在这种情况下，管理者将开除决定推给其他人——董事会或是其他更高级别的管理者——并试图避免招来被解职员工的怒火。这是逃避责任的做法。大多数解职决定都至少是多名管理者的集体决定；在CEO层面，则往往是董事会的集体决定。但即使是在这种情况下，传达决定的人也应该感受并表达出个人对此的责任——而不是推诿责任。

10.要慷慨

组织提供慷慨的离职补偿方案往往是个明智的做法——而且老板应该利用自己的影响力，尽可能争取最好的离职补偿方案。你是在花钱买和平（因为接受离职补偿方案的人会放弃起诉的权利），这么做还可以减轻一些你可能会感受到的内疚，并为被解雇的员工提供重新开始的公平机会。虽然具体情况可能会根据被解雇者所离开的岗位而有所不同，但一份好的离职方案应该包含（1）遣散费；（2）协助介绍新职位；（3）对带薪假和其他已得福利的具体补偿信息；（4）持续医疗保险的具体信息；（5）协助背景调查的计划；（6）商定的内外沟通计划（在理想情况下，允许主动辞职而非正式开除）；（7）签署法律义务解除文件。

慷慨的好处不但在于节省潜在的诉讼费，还可以减少内部不和，因开除事件而不安的其他员工将会因慷慨的离职补偿方案消息而感到宽慰。通常来讲，离职补偿方案应该根据员工就职的时间长短来定。但在你做出这一判断时，要意识到这一点：若新员工未能达到绩效标准，招聘负责人应当承担一部分责任；这应该会让公司更愿意承担部分被解职者的经济损失。

解雇他人从来都不是令人愉快的事。你不需要学着去享受这个过程——只有施虐狂才会如此。你甚至不需要做到毫不焦虑。但如果你希望在长期成为一位高效领导者，就必须学会自如地应付这个过程。

乔尔·彼得森是捷蓝航空董事长、斯坦福大学商学院罗伯特·乔斯（Robert L. Joss）教席管理学兼职教授，著有《企业家领导力：创建新企业、激励他人和经营事务的艺术》（Entrepreneurial Leadership: The Art of Launching New Ventures, Inspiring Others, and Running Stuff，HarperCollins Leadership出版社，2020年出版）一书。本文内容改编自该著作。



Sonia Headlee
Cofounder and CEO, Inganci Tumatir
Amanda Ibrahim
Cofounder, Inganci Tumatir
Abdulsalam Sani
Commissioner of Agriculture
Tendai Park
LFM employee and Sonia's friend
SONIA'S OFFICE, KANO, NIGERIA
SONIA CONTEMPLATES THE MANY HURDLES SHE'S ENCOUNTERED SINCE STARTING HER TOMATO PASTE COMPANY, INGANCI TUMATIR.
I WISH IT WOULD RAIN! THE FIELDS NEED THE WATER.
A FEW WEEKS EARLIER, A SPELLING ERROR HAD GIVEN SONIA NO CHOICE BUT TO SELL THE FIRST RUN OF HER PRODUCT TO A COMPETITOR.

追逐梦想
还是回归现实？
PURSUE YOUR DREAM OR MOVE ON?

索弗斯·赖纳特（Sophus A. Reinert）| 文
冯丰 | 译 蒋荟蓉 | 校 时青靖 | 编辑

一名亲力亲为的创业者遇到了经营麻烦，这时一家大型知名公司向她发出工作邀约，是继续自己的创业梦想，还是进入大公司听从上层的安排？

阳光透过窗户，照进了索尼娅·赫德莉位于尼日利亚卡诺乡村地区的办公室。她尝试着去欣赏晴朗的蓝天，但她迫切需要雨季快些到来。她的田地需要雨水。自打3年前建立了Inganci Tumatir，难题层出不穷，这只是其中之一。

索尼娅也有过成功的时候：她与联合创始人阿曼达·伊布拉西姆购买了一块土地，用于建设一个小型农场，选定了一个加工厂，并首次推出了Inganci旗下的拳头产品——用本土水果制作的尼日利亚造番茄酱。但这个以自己商标冠名的产品还没有进入市场。包装上的公司名出现了拼写错误，她们不得不将这些产品卖给一个竞争对手。

阿曼达几个月前离开了公司，加入了伦敦一家咨询公司。她一直有这个打算。但索尼娅十分怀念与她共事的那段时光，眼下更是如此。

她们两个喜欢开玩笑说，Inganci的理念来自一个百货店的停车场。两人一起在商学院读书的时候，养成了一起去购买食物的习惯。一个周六，她们谈到了西非的经济发展问题。索尼娅在大学毕业后加入了利比里亚的维和部队，而阿曼达有一半尼日利亚血统，但因为她的尼日利亚籍父亲和瑞典籍母亲都在联合国工作，她也一直辗转于全球各地。这两位女士对自己分配到的一个西非市场规模估算项目十分感兴趣[1]。索尼娅对当时两人的对话记忆犹新。

她对阿曼达说："尼日利亚农村有近150万有着小块土地所有权的西红柿种植者，其中大多数都入不敷出。"

"为什么？"她的朋友问道。

"导致价格波动和市场供过于求的季节因素，虫害[2]，来自中国受补贴出口商的竞争，贪婪的中间商，人力资本投入不足。"[3]

阿曼达说："听起来像是一场完美风暴。"

"抑或是完美的机遇。"

索尼娅随后介绍了自己成立一家番茄酱公司的理念。她设想的公司将控制产品的整个价值链，从幼苗种植到包装，全部在尼日利亚本土生产。阿曼达与她一拍即合。如果她们能证明一家尼日利亚公司能够帮助农民减少收获后损失、提升收益，她们就可以填补价值9亿美元的西红柿产量空缺[4]。她们撰写了商业计划，在美国和尼日利亚找到投资者，毕业后搬到了尼日利亚北部的卡诺。

当然，她们对困难有一些心理准备，但索尼娅没有想到，事情竟会如此困难。按照世界银行的数据，尼日利亚的"经商便利性"在189个国家中排名第131。

这里的基础设施也有问题：道路质量很差，维护更差；突如其来的电涌现象，必须辅以发电机；缺乏集中的水处理系统。她们还必须

应对政府死板的政策以及陈旧的书面记录系统，事先揣测与供应商的交易，有时候甚至还得防范自己的雇员（总是想着多挣几个奈拉），还要努力说服当地人接受她们的理念。

索尼娅拉上了办公室的百叶窗，琢磨着自己的新计划——在雨季种植玉米作为地表农作物。还要打起精神挺上很久才是雨季，想想都觉得艰难，但她并不打算放弃。

她大声说："所有的初创企业都面临着障碍。"她最近一直在给自己加油打气，"尤其是在新兴市场的初创企业。"

她希望看到自己对于Inganci的梦想，以及改变尼日利亚一小部分食品行业的梦想能够实现。但这是否算是有勇无谋呢？她并非没有别的选择，她手上还有LFM Capital提供的分析师岗位这个美差——这是一个位于内罗毕的投资集团，专注于为多个非洲国家的小企业提供资金。加入这种公司是否会带来同样甚至是更大的影响？还是说，她只把这份工作当作走出当前困境的一条出路？

索尼娅摇了摇头，甩掉了这些想法。她可以在晚些时候再去憧憬未来，现在还有不少事情要做。

"我们需要更多像你这样的人"

第二天，索尼娅与卡诺农业专员阿卜杜萨拉姆·萨尼见了面。自阿曼达和索尼娅最初到访这个区域，咨询购买农场土地事宜之时，他便一直支持她们。今天，他有力地握了握索尼娅的手，把她迎进了办公室。

他说："我希望你没有因商标问题而却步。这类事时有发生。"

索尼娅并不确信他知道问题的严重性，但她相信这件事应该已经传遍了整个地区。

她回答道：“这是一次挫折，但我们已经开始为下一个季度做准备。”

“你打算在雨季种玉米，对吗？”

她点点头。他也听到了很多有关农场的事情。

“我想知道我们能够为你的项目提供什么支持，”他微笑着说，“所以我才叫你过来。我们需要更多像你这样的人，尼日利亚需要更多的索尼娅。”

他对索尼娅的到来表示欢迎，而其他一些尼日利亚人的态度则有所不同，他们似乎对于来非洲经商的美国白人女性表示怀疑[5]。她心想，如果自己关掉Inganci，离开城镇，前往LFM，那些人会感到高兴。

“告诉我，索尼娅：我能为你做点什么？”这个问题又把她拉回了当前的对话中。

她开始说：“我们俩都很清楚，主要障碍包括物流、政治、文化。”

“欢迎到尼日利亚做生意。”专员打断了她。

“我最担心的就是价格问题，尤其是考虑到进口产品的超低价位。除非我们能够降低成本，要不没法竞争。”

“我有一则好消息。听说政府正在考虑提升有关重要食品的关税，增幅高达50%，以帮助本地生产商与中国进口产品进行竞争。”[6]

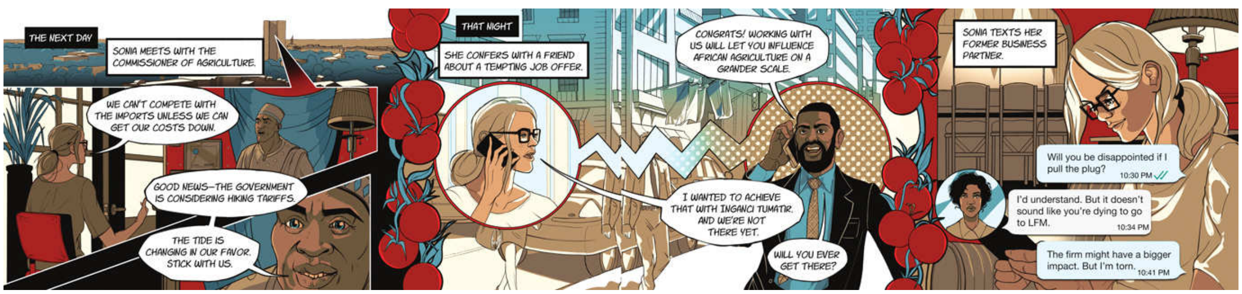
“这样就好了，不过政府还可以多做点事情的。”

“我同意。很明显内阁会议接纳了总统呼吁禁止进口番茄酱的意见，以鼓励本土生产，并保护尼日利亚人的健康。”

这的确是一个好消息，但只解决了一部分问题。当地、州和联邦机构等一大批机构对于公司征收的非正式“税”，以及境内极高的产品运输成本，让经营费用远远高于正常水平。[7]要让Inganci获得成功，要么减少政府所有那些官僚主义作风，要么就得大幅提升产品的利润率。索尼娅经常思考，这家公司的业绩到底还能不能达到她和阿曼达在数据表中预测的那个水平。

她看着专员，除了坚信能达到之外也别无办法。专员很明显对此充满信心。

“索尼娅，局势正在朝着对你有利的方向转变。别放弃。”[8]



大公司

“恭喜获得这份工作！”

索尼娅打电话给她的一位商学院朋友滕代·帕克，想听听他的意见。滕代毕业之后便在LFM Capital工作。在过去一年中，他一直催促索尼娅考虑这家公司，甚至帮助促成了她现在获得的这个职位邀请。可以倾听来自该公司内部人士的意见，让索尼娅感到欣慰。

滕代开玩笑说：“是该加入大公司的时候了。”LFM在这一地区名气很大，背后拥有多位知名影响力投资者作为后盾，而且有资源帮助众多非洲企业家实现巨大的影响力。索尼娅也曾有过许多别的机会，

可以从事Inganci之外的事业。有人邀请她为一家大型工厂种植番茄，也有人邀请她为一家跨国公司经营番茄酱业务。一些投资者建议她加入一家成熟的尼日利亚大型番茄酱生产厂，以便更加迅速地提升其产能；当地官员也建议她仅参与加工，这样可以获得很大的税收优势。她拒绝了这些机会，但来自LFM的邀约让她再次陷入沉思。

她说："是的，确实很有诱惑力。他们告诉我，我得搬到内罗毕，但还可以继续在尼日利亚工作，并专注于不同市场的食品行业。"

"但这样你就得关闭Inganci？"

"是的，我觉得我没有别的选择。"

"而且你可以资助更多的初创企业。我们错过了给你投资的机会，我知道，但如今我们有这么多的资金可以投入使用。难道你不想加入到这项事业中来吗？"索尼娅曾怀疑滕代会劝说她接受这份工作，但她没想到他会如此直接。"仔细想想，你将拥有可靠的财务保障，更加惬意的生活方式，甚至偶尔还可以回一趟美国，而且你可以利用这个职位在更大范围内推动非洲农业。"[9]

"但我就不再是亲力亲为的创业者了，必须听从高层的安排。"

"我知道。LFM是家好公司，而且我觉得我们的老板不会比那些尼日利亚人更难打交道。人们总是得牺牲一部分自我。你的愿望一直都是改善食品保障和经济发展。如果利用LFM的现金和影响来做这件事，效果会好得多。我们公司的高层会定期与尼日利亚、加纳和肯尼亚决策者碰面，届时会谈桌上也会有你的席位。"

"我希望通过把Inganci发展壮大来实现这个愿景，然后再另谋高就。但我们还没有发展到那一步。"[10]

滕代不客气地反问道："真的能有那么一天吗？你自己也很怀疑吧。本国的生产者真的能和中国进口商竞争吗？如果他们可以为尼日

利亚供应便宜的番茄酱，那么更贵的本土产品对于普通民众来说是件好事情吗？”

她说：“他们的产品都不是本土种植的。尼日利亚人民应该吃到高品质食物，而且通过生产自己食用的产品而获益。”

“你没有必要当圣人，索尼娅。我知道你的投资者和支持者都是你的坚强后盾，但他们都会理解你的决定。你必须扪心自问：你是否真的是应对这一挑战的合适人选？Inganci是否真的是用于实现这一目标的合适组织？”



“你是否会失望？”

挂断电话后，索尼娅开启了WhatsApp的文字聊天功能。

索尼娅：睡了吗?

阿曼达：当然没睡，才10点。怎么了?

索尼娅：刚和滕代聊了会。他认为我应该去LFM工作。

阿曼达：拉你一块去受苦?

索尼娅：不像，他似乎在那家公司非常开心，而且认为我去了之后也会很开心。如果我放弃这里的事业，你会对我感到失望吗?

阿曼达：当然会有点。但我能理解。在某些方面是种解脱。我的意思是对你而言。

索尼娅：我只是难以确定，我能否自己一个人走下去。

阿曼达：看我，我没能坚持下来，但也没有遭雷劈，因此别太担心:）

索尼娅：:）你正在从事重要的工作，只是方式不同罢了，而且你一直有这个计划。我的愿望则是实现这个项目。

阿曼达：计划是会变的。但无论如何，听起来你对LFM并不是那么感兴趣。

索尼娅：可能我只是故作镇定罢了。这家公司可能会带来更大的影响。我很纠结。

阿曼达：非得今晚决定吗?

索尼娅：不用。

阿曼达：那就好好睡一觉。西红柿靠自己是长不出来的。

案例研究
课堂笔记

1．尼日利亚经常与巴西、俄罗斯、印度、中国和南非一道被称为BRINCS国家。

2．2016年春天，卡杜纳州在蛾子破坏了众多西红柿种植地之后宣布进入紧急状态。农民将这一灾害称为“西红柿埃博拉”。

3．尼日利亚有9000万民众生活在贫困中，贫困率全球最高。

4．尼日利亚是非洲第二大西红柿生产国，也是全球最大的番茄酱进口国。

5．索尼娅是经营这家公司的合适人选吗？交由尼日利亚人经营是否更好？

6．对进口商品征收关税是否有所帮助？此举是否会导致价格飙升，让尼日利亚民众买不起日常餐桌上必备的番茄酱？

7．据悉，尼日利亚国内的运输成本高于从美国和中国运输商品的成本。

8．非洲撒哈拉以南地区约23%的GDP来自农业，专家们认为该地区大部分的农业潜力还有待发掘。

9．在过去10年中，尼日利亚新鲜西红柿的产量增长了25%，从约180万吨增至230万吨。

10．创始人应该用什么样的标准来衡量是否或何时关闭其公司？

索弗斯·赖纳特是哈佛商学院工商管理学教授。

索尼娅是接受LFM Capital的工作邀约，
还是坚持自己对Inganci的梦想呢？
专家意见一



阿查·雷克（Acha Leke）

是麦肯锡非洲业务的主席，也是《非洲商业革命》（Africa’s Business Revolution）一书的作者之一。

虽然我很钦佩和尊重索尼娅的创业雄心，但我会敦促她认真考虑LFM的工作。

索尼娅有必要认真思考一下自己创建Inganci Tumatir的初衷。自己的梦想就是当老板？帮助小土地所有者？转型尼日利亚的农业？LFM的这份工作有助于她实现上述一切目标。

仍处于职业生涯初期的索尼娅，如果加入像LFM这样的大型知名公司，便可以受益于其提供的培训和发展机会。她不仅能学会进行有效投资、解决问题、管理人员的方法和商业创建流程，同时还能熟悉非洲多个行业和国家，以及一大批投资者、运营商和政府官员。在经历这些之后，她将对各类非洲商机有全新的、可能是更好的认识，如

果她希望以后成立另一家公司，这些经历也会让她成为一名更好的创业者。

此外，LFM的使命听起来与她帮助小企业主的愿景十分契合。在投资公司，她可以利用公司的构架、支持和融资保障，在更大范围内实现这一愿景。同时，她仍可以关注尼日利亚的农业。

在个人层面，这份工作会减少她的孤独感。她身边都是有着共同理想的同事，而且常驻内罗毕的话，那里的当地人和外国人圈子也更大。此外，她也会获得不俗的收入，而不是老从投资者那里筹集资金，自己也不怎么赚钱。

这可能并不是一个二选一的题目。索尼娅选择LFM，放弃Inganci只不过是其中一个选项。另一个方法是先暂停这家企业，数年后再重启。索尼娅也可以聘请专人代替自己经营Inganci。她可以通过顾问或董事的身份提供战略指引，而且借助LFM的薪资，她还有可能为其提供财务支持，但并不参与日常经营。

这便是我曾经采用过的模式。我在研究生毕业后就加入了麦肯锡，然后在那里工作了20年，其间曾在业余时间成立和资助了数家初创企业，或为其提供顾问服务。这意味着我不仅会向客户提供咨询服务，同时还会帮助发展那些可能会对整个非洲大陆带来巨大影响的机构。重点在于找到合适的合作伙伴：也就是能够全力投入领导这些机构、了解当地动态的人。这些合作伙伴也必须掌握无法从商学院学到的运营技能，而索尼娅才刚刚开始学习。

我对索尼娅的建议：反思自己的人生目标，然后弄清楚，相对于Inganci，LFM能否帮助她更快、更有效地实现这一目标。

专家意见二



米拉·梅塔（Mira Mehta）
是Tomato Jos联合创始人兼CEO。

如果在尼日利亚打造一家成功的农业企业是索尼娅的梦想，那么她应该继续追求这个梦想。

我非常理解她的经历，因为这个故事的原型就是我本人。我2014年创建了自己的番茄酱公司。当时觉得，到现在这家公司应该已经发展成为一家规模庞大、利润丰厚的公司，然而每件事情花费的时间都是我预计的两倍。如今我们打算在2021年推出自己的产品，距离我创建这家公司已经过了7年！这是一个充满挑战的漫长旅程。但如果我们能够把本土种植、生产的产品先于竞争对手（实力远超我们）搬到货架上，并送到消费者手中，成就感就会油然而生。

我建议索尼娅不要放弃Inganci，原因如下：首先，总体来看，她似乎热衷于创业，尤其对这家企业充满了激情。她对这家企业以及自己的经营能力充满信心。这是她的孩子，很明显，她还没有抛弃它的打算。

第二，管理这类初创企业的最佳时机就是现在。她还是单身，也没有提到要还助学贷款，因此她基本上没有什么财务限制。她的朋友

可能在美国、欧洲或者非洲其他地区过着安逸的生活，不过，趁这个时候在卡诺居住，从零开始创建一家公司，不正是好时机吗？LFM之类的工作在近几年之内依然不会缺。可能等到证明了自己的初创企业管理才干之后，索尼娅获得的就会是副总裁或者总监的职位，而不是分析师。

第三，我认为最佳的学习方法就是实战。其间当然会犯错误，也会遇到挫折，但这些都会让你变得更有韧性。而且作为初创企业CEO，你会获得宝贵的实战经验。在投资公司工作就很难通过实践学会如何成为公司管理者了。

第四，经营小企业的精神收获是巨大的。我来到尼日利亚的目的就是为民众创造更好的经济机会。看到我的员工获得技能，看到种植合作伙伴学会有助于实现其农作物商业化的种植技术和策略，我就会感到无比自豪。我并不知道索尼娅在拿到内罗毕公司开出的高薪支票时是否也会有同感。

假设索尼娅决定继续经营Inganci，她可以通过以下几件事情来提升成功率，并改善自身状态：不断审视商业计划，确保其可行性；聘请强大的本土团队，将一些任务分配出去（避免决策疲劳）；控制整个供应链，从农场到工厂再到配送，不过这几点说起来容易做起来难。她将看到，事情的进展可能会比预想的更慢一些，而且应该花更多的时间来充电，并与朋友交流，减少孤独感和压力。

人们都说，每一个初创企业在成功之前都是失败的，你永远都不知道何时才会成功，因此不得不继续向前推进。如果我一开始就知道自己会在一个改造的鸡舍里住两年，没有电，没有薪水，而且公司创建7年之后才有产品可卖，我可能都没有勇气创建这家公司。但既然已

经开始，我就不会放弃，索尼娅也是这样的。她热爱这项事业，应该继续前行。

杂谈 Synthesis

拯救资本主义的最后机会
ONE LAST CHANCE TO FIX CAPITALISM

斯考特·拉皮埃尔（Scott LaPierre）| 文
冯丰 | 译 刘筱薇 | 校 时青靖 | 编辑

为了避免出现社会剧变，我们需要进行政策调整，并培养私人部门的领导力。



瑞贝卡·亨德森（Rebecca Henderson）通过《在水深火热的世界格局中重新思考资本主义》（Reimagining Capitalism in a World on Fire）一书，针对过去半个世纪商业带来的危害提出了补救性的建议，这位哈佛商学院教授用了大概2/3的篇幅，对可能不利于环保的行业进行有效自律的概率进行了评估。她说："这是一个先有希望，然后绝望，再出现渺茫新希望的故事。"

这一说法基本上总结了我最近的感受，因为我刚好读完了一些发人深省、多为批判资本主义和金融行业当前状况的纪实文学。在我的

脑海中，适合这篇文章的标题从轻快的“拯救资本主义”，到略微令人担忧的“资本主义还有救吗”，再到繁复冗长的“资本主义最好是能自我修复，因为没有人有这个能力，本文介绍了一些最后的手段”。

对于那些仍未意识到这些重要事情已经遭到破坏的人士，几本新书向人们展示了一幅令人信服的画面，其中充斥着极度不可持续的不公平性、腐败政治程序以及迫在眉睫的危机，其中一个罪魁祸首便是金融系统，它在过去约40年的时间中一直将短期利益放在首位，而且在实现这个目标的过程中系统化地除去了任何对其自身极恶冲动的审查。

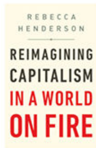
《金钱为什么会成为危险品》（How Money Became Dangerous）一书提醒我们，金融行业曾经是一个奇怪的服务行业，低调地维持着宏观经济的稳定和增长。银行家克里斯托弗·威瑞拉斯（Christopher Varelas）于1989年夏天在所罗门兄弟公司（Salomon Brothers）开始了漫长的职业生涯，一开始是一名实习生。他以一种自传的口吻和丰富的形式，展现了当代金融行业的原罪［与丹·斯通（Dan Stone）合著］。例如，他揭示了从私人合伙制到上市公司的转变如何让各大银行难以抵抗地用他人的资金，一次又一次地加注投资。威瑞拉斯早些时候问：“如果不再受自有资金亏损威胁的限制，人们还能指望银行家去做好人吗？”他的回答是“是的”，但他和他的银行家同僚一直感到纠结的是，到底应该如何在一个鼓励贪婪的体制中做好人。

毕竟，在一些不怎么谨慎的银行家手中，这种态势会毫不意外地直接引发一些非常恶劣的行为。在《破坏力：金融行业隐藏的本性》（Sabotage: The Hidden Nature of Finance）一书中，政治经济学家阿南斯塔西亚·内斯威泰洛瓦（Anastasia Nesvetailova）和伦敦大学城市学院的洛南·帕兰（Ronen Palan）指出，真正高效、公平和充满竞争的市场

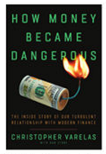
在扣除运营成本之后提供的利润机会少得可怜。因此，各大公司，更准确地来说其领导者，一直在通过放松、打破或改变规则来获取发展。上述作者分析了一些非常诱人却又十分无耻的案例，例如苏格兰皇家银行欺骗客户，以及贝尔斯登公司因对手不道德竞争而破产，这些都是为了证明一个观点："如果你想在金融界挣钱，而且是挣大钱的话，就得寻找各种方式来打击你的客户、竞争对手以及政府。"个中顶级高手能够一次性把三者都搞定。

就像威瑞拉斯所说的那样，这类市场操控是危险的，而且会对它所剥削的人带来最直接伤害。当金融界上层建筑中的顶端人士赚得盆满钵盈时，无尽的风险和损失却被抛给了中层和底层员工。

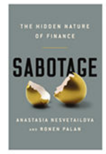
说到金融界"如何侵蚀消费者的收入，剥夺生产商和商人的营收"，在社会学家肯-候·林（Ken-Hou Lin）和梅根·尼利（Megan Tobias Neely）看来，高利率信用卡、房贷和车贷只不过是危害程度最低的手段。在《剥离：金融时代的不公平性》（Divested: Inequality in the Age of Finance）一书中，林和尼利认为，如今"金钱的唯一意义在于赚更多的钱"，而不是创造有价值的事物。与此同时，有关个人债务的严密网络已经取代了社会安全网，让很多人陷入更加不稳定的财务状况。这两位作者称，过多的利润、薪资和分红"并非来源于该领域对经济的贡献，而是通过市场力量的集中，对政治手段的利用，以及对公共政策的私人斡旋"。因此金融产品的普通消费者实际上是在花大钱赚小钱，与自由市场理应提供的回报截然相反。



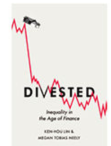
《在水深火热的世界格局中重新思考资本主义》
瑞贝卡·亨德森
PublicAffairs 出版社，2020



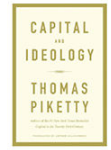
《金钱为什么会成为危险品》
克里斯托弗·威瑞拉斯和丹·斯通
Ecco 出版社，2019



《破坏力：金融行业隐藏的本性》
阿南斯塔西亚·内斯威泰洛瓦和洛南·帕兰
PublicAffairs 出版社，2020



《剥离：金融时代的不公平性》
肯－侯·林和梅根·尼利
牛津大学出版社，2020



《资本与意识形态》
托马斯·皮克提
哈佛大学出版社，2020

当前呈现出的一个总体画面是，财富正在被重新分配，从穷人和中产阶级手中向公司和超级富有人群转移，而后者则会利用获得的这些财富进一步巩固其优势。从历史上来看，这一进程从来没有自行逆转过。说到历史教训，既有好消息也有坏消息。好消息在于，纵观整个历史，当不平等和经济失调触及危机点时，人类通常会成功地进行改革。坏消息在于，改革通常发生在剧烈的动荡之后。

《资本与意识形态》（Capital and Ideology）一书是托马斯·皮克提（Thomas Piketty）对"理念和话语在交替辩护和质疑社会不公平性时所发挥的中心作用"进行的权威调查。这本书提醒我们，政治反抗、金融崩塌以及战争是推动变革的因素，不妨想想法国大革命、大萧条和二战。皮克提说，为了解决极端不平衡问题，"社会需要相关体制能够周期性地重新定义和再分配财产权。"如果缺乏这些举措，或这些举措以失败告终，这种情况"只会提升更暴力、更低效补救行动发生的概率"。

因此，如何看待那些渺茫的新希望？这里提到的所有经济学家和历史学家都认为，最重要的一个举措就是重新为政府赋权，尽管他们就赋权方式产生了分歧，比如是提高监管效率、采取累进税制、收取财产税还是其他方式。亨德森写道，"总之，市场需要有成熟的监管机制。"

但除非政治瘫痪或监管俘获（regulatory capture）魔法般地消失，否则就得靠高瞻远瞩的商业领袖来灭火。亨德森列举了一些鼓舞人心的案例（与《破坏力》一书的案例相对应），在这些案例中，以目的为导向的高管成功为多个利益相关方创造了价值，而且没有贪婪地去榨取、剥削或造成环境破坏。

而这便是她对拯救资本主义开出的核心药方。她希望管理者能够用更好的工具来衡量业务的真实（通常是隐藏）成本，并制定更加细化、包容性的指标，来倒逼整个体制在动荡发生之前进行重新校准。私人部门的领导者，尤其是那些数十年来因市场的低效价值创造和财富分配而获益匪浅的人士，应该在这一过程中身先士卒。

斯考特·拉皮埃尔是《哈佛商业评论》的高级编辑。



LIFE’S WORK

公关人李曦：
职场不轻松但它有意思

李源 | 访 时青靖 | 编辑

李曦进入公关行业纯属偶然，23年前无意间帮助公司处理一起危机公关事件，就此走进公共关系的大门。从接线员、小秘书到索尼中国副总裁，再到京东副总裁，李曦完成了一段不同寻常的女性职场进阶之路。

HBR中文版：结束了前两段职业生涯，你出了一本书叫《职场有意思》，为什么叫这个名字?

李曦：这本书是我基于自己的职场历程来与年轻人分享如何获得更好的职场体验和成为更想要的自己。我的职场经历其实很简单，第一段是在索尼18年，从端茶倒水的秘书到当时本土提拔的唯一女性副总裁；第二段是2013年正式加入京东任副总裁帮助京东搭建了公关体系。但我的职业生涯又很具有典型性，我分别就职于外企和民企；从传统行业到互联网行业；我经历了从最低职位进阶到接近最高职位的职场之路，我遇到过天花板，打破过天花板；我偶入公关行业大门，一路从学徒成长为师傅（现在我给很多企业管理团队做专业公关培训）。当我结束这两段职业生涯，有不少年轻女性跟我倾诉她们的困惑，希望寻找到答案，我似乎看到了不同时期的自己，为了帮助更多的人，我决定梳理我的职业历程与80、90后分享我对职场、行业乃至宏观商业环境的观察、认识、心得和感悟。

你认为职场人最重要的心态是什么?

首先，是积极、乐观，不断学习。职场上的困难太多了，没有积极乐观的心态很容易沮丧、被动。另外，一定要不停学习，否则就会落伍，无法解决工作中遇到的挑战。

其次，看准大方向，不过于在意得失。只要你认准了自己的职业大方向，不计较当下得失，往前走，只会让自己变得更好。我始终觉得付出是正常的，帮助别人是我们应该做的，这些就应该是我们的生活。不过多期待回报，反而会收获一些意外惊喜。

进入公关行业20多年，经历了无数公关危机，惊喜和沮丧并行，你如何为自己减压?

我个人不觉得压力特别大。我是从危机公关开始进入的公关行业，23年来一直在做著名消费品牌的公关，风险和危机隐藏在很多地方，随时随刻都可能发生。我不觉得哪件事是轻松的，每件需要处理的公关事件，无论大小，都是对公关的考验，这是职业公关人的常态。最重要的是平时与产品、服务、法务等多个部门做好沟通，全面深入了解业务和人，建立可信赖的沟通体系，还要提前做好预案，这样才能让公关负责人无论遇到多么重大紧急的突发事件，都不出现判断和决策上的失误。

今天的公共关系环境，已经跟你入行时大不相同。你认为公共关系行业跟上环境的变化了吗?

从传播的角度来看，公共关系的两个核心要素仍然是内容和渠道。在去中心化的信息分发时代，要想被看到，被理解，被记住，对

传播内容的质量要求更高了。但在很多企业里，公共关系仍然被置于市场部之下，没有发挥出它的战略价值。

我现在是一家全球首席传播官组织中国区高级顾问，我鼓励有规模的企业都设立自己的首席传播官，首席传播官可以在日益复杂的政治、经济和社会环境下帮助企业制定沟通策略，与所有利益相关方做恰当得体的沟通；也会帮助企业更好地展现社会价值，从而更可持续发展，为社会长期接纳，成为更好的企业公民。

你挑选团队成员的标准是什么?

有好奇心，学习能力强，有担当。我不担心员工有缺点，每个人都有缺点，我更在意他们的优点。与其指望员工把短板补起来，不如去让他发挥所长。我们自身也同样如此。

女性高管仍然是少数群体，你如何看待这一现象？女性如何在职场上突围?

女性高管确实少，尤其在科技行业。但在我看来，在职场上，无论男性还是女性，终究还是要看能力和绩效。当我在职业上遇到挫折的时候，我更倾向于找自己的问题。女性有生育、养育子女压力，许多女性在生育以后就把重心完全转向了家庭，这非常可惜。我有小孩后家人给了我巨大支持。女性可以想办法从一些琐碎的家庭职责中解放出来，这样才更有可能在职场中大显身手。

职业有意思但职场也不容易，你如何始终保持着进取心?

我就是不停地在做事中学习，在学习中做事。我在索尼做到副总裁时，可以选择安稳地工作到退休，但那也意味着我已经看到了十年后的自己。可是人生不就是不断体验吗？那时我已经看到了一个时代

浪潮的来临，为什么不去体验一下，学习更新的东西呢？对我来说，这个职业转型不仅是一次全新的人生体验，也如同一次实践中的MBA学习，何乐而不为?

李源是《哈佛商业评论》中文版编辑总监。

SPOTLIGHT

Productive Innovation

In today's digital world, more and more companies are turning to experiments to discover ways to create or improve online experiences. In this issue HBR looks at what it takes to develop the capacity to do large-scale testing and use it to lift firm performance. *| page 053*



THE COMPLETE SPOTLIGHT PACKAGE IS AVAILABLE IN A SINGLE REPRINT.

HBR Reprint R2002B

Building a Culture of Experimentation

Stefan Thomke | page 054


构建实验文化

Building a Culture of Experimentation

不只是需要好的工具，还要彻底改变态度。

Online experiments can be a game changer when it comes to marketing and innovation. By running some 25,000 tests a year, for instance, Booking.com has transformed itself from a small start-up to the world’s largest accommodation platform. Today scaling up an organization’s experimentation capabilities is critical, but many firms struggle to do it—not because of technology but because of culture.

To break down cultural barriers, companies need to create an environment where curiosity is nurtured, data trumps opinions, any employee can launch tests, all experiments are ethical, and a new more-democratic model of leadership prevails. Ultimately, executives have to be able to confront the possibility that they are wrong daily and willing to give their people greater autonomy.

Avoid the Pitfalls of A/B Testing

Iavor Bojinov, Guillaume Saint-Jacques, and Martin Tingley | page 062


Spotlight
避开对照测试的几个雷区
Avoid the Pitfalls of A/B Testing
确保你的实验涵盖客户各种各样的需求。
某一项改变也许很能博得某个客户群的欢心，
但另一类客户可能会因此弃用。

Online experiments measuring whether “A,” usually the current approach, is inferior to “B,” a proposed improvement, have become integral to the product-development cycle, especially at digital enterprises. But often firms make serious mistakes in conducting these tests: They focus on the average, instead of looking at how a change impacts different customer segments. They forget that customers are connected and that their interactions can affect test outcomes. And they run tests for too short a period, failing to recognize that customers’ reactions can change over time. This article describes how to avoid all those traps by applying techniques that LinkedIn and Netflix have used to produce better insights.

“The Power of These Techniques Is Only

Getting Stronger”

A conversation with Pinterest’s Jeremy King | page 068


Spotlight

“这些技术的力量
只会不断增强”

“The Power of These Techniques Is Only Getting Stronger”

对话Pinterest杰里米·金(Jeremy King)

Jeremy King has spent much of the past three decades helping firms such as eBay, Walmart, and his current employer, Pinterest, use experimentation and data to improve decision-making. In this article he shares what he’s learned about the need to balance precision with serendipity, how to promote “data democracy,” and the importance of investing in the right training for employees.

Harvard Business Review
哈佛商业评论

哈佛商业评论 2020年3月版

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管：中国证券市场研究设计中心

主办：中国证券市场研究设计中心

联合出品人 Co-Publisers

刘霄 Liu Xiao 何刚 He Gang

执行出品人 Executive Publiser

齐馨 Qi Xin

主编 Editor

何刚 He Gang

副主编 Executive Editors

齐馨 Qi Xin 钮键军 Niu Jianjun

助理主编 Assistant Editor

李全伟 Li Quanwei

编辑总监 Editorial Director
李源 Li Yuan

高级编辑 Senior Editors
时青靖 Shi Qingjing 腾跃 Teng Yue
高级编译 Senior Articles Editors
刘铮筝 Liu Zhengzheng 刘筱薇 Liu Xiaowei
高级撰稿 Senior Writer
廖琦菁 Liao Qijing
撰稿 Writer
齐菁 Qi Jing
编译 Articles Editor
王晨 Wang Chen

新媒体中心总经理 General Manager of New Media Center
麻震敏 Ma Zhenmin
新媒体中心总监 Director of New Media Center
金洛佳 Jin Luojia
高级新媒体编辑 Senior Digital Editors
齐心 Qi Xin 林菘 Lin Song
新媒体编辑 Digital Editors
周强 Zhou Qiang 张梓豪 Zhang Zihao

高级创意编辑 Senior Creative Designer
崔晓晋 Cui Xiaojin
特约设计师 Freelance Designer
瞿中华 Qu Zhonghua
流程编辑 Flow Editor
苏然 Su Ran

人事行政总监 HR Administration Director
郝晶 Hao Jing

总经理 General Manager
刘霄 Liu Xiao
执行副总经理兼商业合作总监 Executive Vp & Director of Business Cooperation
李一品 Yolanda Li
执行副总经理兼品牌总监 Executive VP & Branding Director
赵阁宁 Zhao Gening
执行副总经理兼整合营销总监 Executive Vp & Integrated Marketing Director
崔毅 Cui Yi
发行总监 Distribution Director
高云竹 Gao Yunzhu
华东区市场部总经理 General Marketing Manager in East China
杨志清 Yang Zhiqing
副总监 Deputy Director
陈萌萌 Chen Mengmeng
华东区商业合作部副总监 Deputy director of business cooperation department of east China
刘浩宁 Liu Haoning
市场总监 Marketing Director
王欢 Wang Huan
副总监 Deputy Directors
叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun
商业合作策划经理 Business Cooperative Planning Manager
汪自凡 Michelle Wang
高级品牌经理 Senior Branding Managers
杨逸雯 Yang Yiwen 崔哲 Cui Zhe

新媒体产品总监 Managing Product Director
于慧媛 Yu Huiyuan 魏永 Wei Yong
开发工程师 Development Engineers

程磊 Cheng Lei 付常乐 Fu Changle 沙金鑫 Sha Jinxin
产品经理 Product Manager
初飞 Chu Fei
设计师 Designers
程爽 Cheng Shuang

财讯传媒集团出品
PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明：
本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review, HBR*）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。
Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387
客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号
ISSN1671-4725
CN11-4568/F

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657511
发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
商业合作部联系电话：00-86-10-85657157
电子信箱：hbrchinese@caijing.com.cn

版权信息

构建实验文化（《哈佛商业评论》2020年第3期）

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2020
非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFD-N00020341-20200316
制作：贺立川

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司
浙江 杭州 体育场路347号
互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号
电子邮箱：cb@bookdna.cn
网　　址：www.bookdna.cn
BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。
如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2020
No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn

The End

BookDNA

浙江出版联合集团旗下电子书出版机构

http://www.bookdna.cn

新浪微博：@BookDNA本唐在线出版

微信公众号：本唐在线出版

如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步
To be an author, just one click.

BookDNA.cn


Harvard Business Review
哈佛商业评论
057 聚光灯
推进黑人领导者发展
088 特写
是什么阻碍了女性的晋升之路
034 科技
警惕新冠病毒引发网络攻击
财经
CAIJING MAGAZINE
HBR独家中文授权
2020年4月出版
真正的风险
来自供应链的下游。
P.098
更可持续的供应链
A MORE SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN
9 771671 472069 04
人民币50元 港币80元

哈佛商业评论

2020年第4期：更可持续的供应链

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review
哈佛商业评论

057 聚光灯
推进黑人领导者发展

088 特写
是什么阻碍了女性的晋升之路

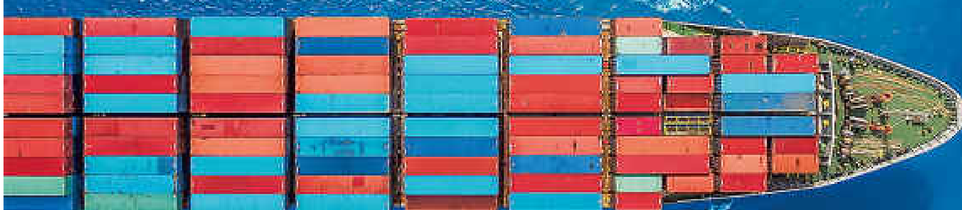
034 科技
警惕新冠病毒引发网络攻击

财经
CAIJING MAGAZINE

HBR独家中文授权
2020年4月出版

真正的风险
来自供应链的下游。

P.098



更可持续的供应链

A MORE SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN

9 771671 472069 4

人民币50元 港币80元

Harvard Business Review
哈佛商业评论

2020年第4期

卷首语

做正确的事

超越商业考量

hbrchina.org

未来十年的4种工作模式，你会是哪一种？

博　客

远程工作应急预案

创业家热情也会适得其反

被降级的市场营销部

如何成功接班业绩辉煌的前任？

最佳领导者得是全才

众　说

破解长久合作困局

你低估客户了吗？

抢鲜读

申诉制度弊大于利

前　沿

创新　别再叫它“创新”

数据　让数据参与决策

职业过渡　如何度过职场危机？

科技　警惕新冠病毒引发网络攻击

特别报道
安踏领跑的四大秘诀

专　栏
劳动者、消费者和储户经济上的变化

认知概率思维

远程工作者管理指南

降低药价的三项行动

踏入新商业文明时代

韦尔奇：职业经理人中的企业家

特别报道
2020卓越管理公司的实践：中国式“高韧性企业”

聚光灯
推进黑人领导者发展

迈向种族平等的职场

黑人员工语码转换的代价

多样化和包容性项目的日常工作

为何很多组织总是白人居多

成功源于肯定自己的潜力

对　话
欧莱雅中国总裁兼CEO费博瑞：“有舍有得”才能有高品质增长

特　写

是什么阻碍了女性的晋升之路

更可持续的供应链

打造包容跨性别人才的职场

管理医疗费最高的患者

双周期下中国企业四大战略变革选择

应对危机中的四大挑战

经　验

自管理　如何走出被拒绝的痛苦

案例研究　强硬派和实用派的对决

——专家意见一

——专家意见二

——专家意见三

跨界人生

作家迪恩·孔茨：我一直在挑战自己的恐惧

英文摘要

版权页

做正确的事
THE RIGHT THING TO DO



殷阿笛与《哈佛商业评论》创意总监约翰·科尔皮奇（John Korpics）

我们总是说保持本真很重要。展现真实自我，能够提升工作投入度、职场满意度、工作表现，还能提升总体的幸福感。可是，假如你的性别身份认知与自己出生时的生理性别不一致，那么在职场上，你很可能无法充分展现真实的自己。

职场对跨性别者非常不友好。多项研究表明，跨性别者在职场蒙受污名，遭到歧视。2015年一项关于美国跨性别者的问卷调查显示，多达77%的参与者主动采取措施（如隐瞒自己的性别身份或辞职）避

免在工作中受到苛待，这个比例令人震惊。2/3参与者表示自己的性别身份对工作造成了负面影响，如被解雇或被迫辞职、无法得到某一份工作，或升职被拒。

维拉诺瓦大学的克里斯蒂安·萨热古德（Christian Thoroughgood）、乔治华盛顿大学的卡蒂娜·索耶（Katina Sawyer）和马奎特大学的珍妮卡·韦伯斯特（Jennica Webster）在本期《打造包容跨性别人才的职场》一文中提出，隐藏真实自我的经历，可能会对跨性别者产生极其严重的心理负面影响。“倘若不制定针对跨性别者的政策及相关措施，企业可能会付出高昂的代价，”他们写道，“如员工流失率提升、工作投入度和工作效率降低，而且还可能遭到法律诉讼。”

多样性在经济方面的影响显而易见。更重要的是，这是我们应该做的、正确的事情。如今企业高管正在为如何确立合适的企业社会角色而苦恼，继续保守下去、只反映这个世界本身的价值观是行不通的。企业有能力为了推动世界变得更好而发出呼吁。企业应该率先采取行动。



殷阿笛（Adi Ignatius）

作者为《哈佛商业评论》英文版总编辑

超越
商业考量



全球疫情依然复杂严峻，但相比防疫，中国企业面临着更为紧迫的问题：如何更好地复工复产。其中的一个重要环节是迅速恢复全球供应链。

本期特写文章《更可持续的供应链》就全球供应链话题进行了探讨。在作者韦罗尼卡·比列纳和丹尼斯·焦亚看来，跨国公司供应链最大的风险不是来自一级供应商，而是来自供应链的下游供应商。供应商往往不遵守规范，给跨国公司带来了严重的经济、社会和环境风险。

对于如何构造可持续发展的供应链，两位作者给出了四种方法：直接法、间接法、联合法和全球法。

这四种方法的共同前提是，跨国公司要让采购部门负责人明确不能只追求经济目标，还要顾及环境和社会目标，并依此制定激励机制。换言之，也就是要超越商业考量。

超越商业考量可以说是本期杂志的主要话题，也可以说是《哈佛商业评论》一直秉承的长期主义的一种延伸。本期聚光灯的主题是《推进黑人领导者发展》，作者劳拉·摩根·罗伯茨和安东尼·梅奥主要就多样性中非裔问题进行了探讨。两位作者认为，尽管文中主要讲的是种族歧视问题，但文中消除歧视的做法适用于全世界所有被边缘化的人群。

罗伯茨和梅奥同时在文中强调，多样性和反歧视不止关乎道德问题，更主要的是可以体现为经济效益，因为这样可以更激发员工的积极性和创造性。

两位作者这样的提醒，我们认为对于正在全面复工复产的中国企业同样重要，尽管经济前景不令人乐观，但如果能实事求是地看待经营管理中的问题，充分发挥员工的创造性，企业的发展依然可期。

《哈佛商业评论》中文版编辑部 hbrchina.org



未来十年的4种工作模式，你会是哪一种？

　　未来，组织将变得灵活、全球化和透明。劳动和劳动力永远是组织的必要元素，但组织自身的形式将变得更加多样化。工作岗位将变得更有组织性、结构性，并且逐步以一种新的、“正规全日制”之外的形式呈现出来。

南加州大学马歇尔商学院教授和高效组织研究中心研究主任
约翰·布德罗 |文

改进全时工作

艾琳·里德 | 文

跨行业团队成功四要诀

艾米·埃德蒙森 | 文

用沟通预防冲突

金卡·特格尔 | 文

《哈佛商业评论》中文网精彩内容推荐

直面颠覆性变革挑战

对在位企业而言，创新无疑极为艰难。这些公司雇用优秀人才，却把他们困在流程制度和商业模式中，注定造成他们的失败。但总有方法摆脱困境。

两性平等，伸手可及

如今我们面前摆着前所未有的机会，该如何把握?

冥想对领导力的助益

我们自我意识的防御倾向付出了巨大的代价。当自我意识受到威胁时，我们过久地坚持过去的决定，我们对来自团队或客户的反馈作出防御性的回应或者“辩解开脱”，而且我们在需要理性的时候变得情绪化。

随时关注

读者反馈、纠错、互动交流，请联系：010-85657511、hbrchina@hbrchina.org，或通过 @哈佛商业评论 微博账号或微信账号反馈。

扫描二维码
关注官方微博账号

扫描二维码
关注官方微信账号

扫描以下二维码，
下载《哈佛商业评论》
中文版APP

远程工作应急预案

卡利·约斯特（Cali Williams Yost）| 文
时青靖 | 编辑

近期，新型冠状病毒肺炎（或称COVID-19）疫情在美国愈加严重，有人警告它极有可能对我们的工作方式、时间和地点产生影响。

“对日常生活的干扰可能很严重，”美国疾控中心(CDC)所属国家免疫及呼吸系统疾病中心主任南希·梅索尼耶(Nancy Messonnier)在新闻发布会上发出警示，“学校可能关闭，大型公共聚集行为可能暂停，企业可能被迫让员工远程工作。”

病毒的全球传播，或许正是暴露雇主是否可以对工作地意外之变随时作出快速反应的时候。商务旅行可能减少或完全停止。更多员工可能需要在当地的“上班时间”之外工作，并使用视频会议来进行跨时区运作。而如果情况变得糟糕透顶的话，许多人的确可能会被要求或者被请求远程工作。

企业准备好了吗？很可能没有。可是即使对于那些愿意重新考虑工作该如何完成的人，他们是否准备好回答危机后这个不可避免的问题：“为何我们不一直做么做？”

你如何让你的企业做好准备，不仅要灵活应对这次的潜在干扰，而且要将其当作从广义角度重新构想工作的机会？以下是五个入手的

步骤。

承认所有或部分员工队伍可能需要远程工作

希望并祈祷这种事情不要发生，或者干脆对其置之不理，这并非上策。在大规模隔离展开的那一天发给每个人一台笔记本电脑，然后说“到别处去工作”，这也非上策。筹划时要设想好像维持运转的唯一办法就是让尽量多的员工远程工作。现在就组建一个包括业务线领导、IT、人力资源、沟通以及设施部门在内的跨职能团队，开始针对各种情形未雨绸缪并完善计划的执行，以防出现需要快速反应的情况。

列出可能受到影响的岗位和任务

留意哪些任务和职责：1) 不需要身在工作地点就可以完成，哪怕是部分完成；2) 在实际办公室之外无法完成，哪怕是部分完成；3) 不确定。

你可能原以为某些具体工作无法远程完成，对于任何相关的可能不准确的默认假设要提出质疑。对于那些列在“不确定”栏里的工作，要有尝试的意愿。比如，多年来，我都被告知：“行政助理无法弹性工作。”而多年来，我与行政助理团队合作，证明此言有误。的确，他们完成的某些任务需要人在现场，可是那些任务是可以进行规划的。他们的大多数任务可以在传统工作模式之外有效开展并使企业受益。

审验可用的IT硬件和软件，消除访问和使用方面的任何脱节

评估特定应用程序的方便程度，比如，视频会议和其他合作/交流平台。在你发现脱节的地方，请在人们需要使用它们之前提供培训和练习的机会。现学现用不是最佳做法，而且效率低下。鉴定权属在企业、但员工可以使用的设备，明确可以接受的“自带”手机和笔记本。

确定是否存在需要考虑的数据安全问题以及如何事前以最佳的方式解决这些问题。

提前建立通信协议

这项通信计划需要列出：如何联系到每一个人（比如，所有联系信息集于一处，主要通信渠道明确——电子邮件、IM、Slack等）；员工应该如何回应客户；团队如何以及何时协调和会面。

确定衡量业绩的办法，以期能够带来更大变化

在灵活应变期结束之后，这些数据可以让你反思哪些手段有效，哪些无效以及为什么。这些数据还会让你提前做好准备，一旦危机过后，就能回答这一不可避免的问题："为何我们不一直这样做？"根据效果，你可能决定永久继续执行灵活应变的某些做法。比如，你或许削减了25%的商务旅行，代之以视频会议。在那之后，你断定视频会议中大约80%实际上同样有成效。因此，削减20%商务旅行的做法会坚持下去，不过这一次是作为企业为减少碳排放而实施可持续发展战略的一部分。

像COVID-19这样的全球卫生突发事件对每个人来说都令人恐惧、搅扰生活、让人困惑。如果你未雨绸缪却无事发生怎么办？那么，至少下一次运营连贯性遇到挑战的时候，你已经备好了一种组织有序、弹性工作的灾难应变之策。很可能会有下一次。

卡利·约斯特是lex+Strategy Group/Work+Life Fit公司的CEO和创始人，《稍事调整：让对你重要的事情每天发生》(Tweak It: Make What Matters to You Happen Every Day)一书的作者。

创业家热情也会适得其反

伊娃·德莫尔（Eva de Mol）
梅利莎·卡登（Melissa Cardon）
斯韦特兰娜·哈波娃（Svetlana N. Khapova）| 文
时青靖 | 编辑



热情是企业家前进的动力。研究表明，热情是预测企业家创造力、毅力和创业业绩的关键因素。换言之，企业家越富有热情，他们成功的可能性越大。

同样的想法是否适用于创业团队？毕竟，大多数新企业都是由团队开创和领导的。研究表明，创业团队成员合作的方式在决定创业成果方面发挥着重要作用。不过，热情如何产生影响尚不清楚。热情总会带来团队的精诚合作吗？热情是否多多益善？如果一位团队成员热情四溢，而另一位却毫无热情，会发生什么？倘若人们热衷的是不同的事情，情况会怎样？

为了解热情是如何影响创业团队的，我们开展了一项研究。通过对参与某加速器项目的107个技术团队进行调查，我们发现，由于团队内部的情感和身份冲突，团队成员个体间的热情差异——就其热情程

度与其热情之所在而言——与团队的表现成负相关关系。我们还发现，热情的高度差异化在创业发展的后期阶段害处更大。

创业热情的不同类型

著名的热情研究学者梅利莎·卡登(Melissa Cardon)教授建立了一个框架，区分企业家的三种热情。

有些企业家热衷于创新：他们专注于发现新的机会，或者创造新的产品或服务。这些人是典型的科学家或产品导向型企业家。有些企业家热衷于创业：他们专注于建立并培育最初的企业。这些企业家从创建初创企业中焕发精神。他们通常在某个时间点后退出，并开创新的企业来重启这一过程。还有的企业家热衷于发展：他们专注于建设企业，他们的活力来自发展业务、吸引客户、招聘新员工以及建立企业文化。

我们希望弄清拥有这些不同热情的团队（以及他们的企业）会发生什么，因此我们与荷兰的一项加速器项目合作，从各团队共251名企业家中采集信息。（在团队个体成员中，男性占71%，平均年龄34岁，平均教育水平为硕士学位，43%的参与者之前有创业经验。）

在一个团队被该项目接纳之后，我们就向该团队所有成员发送一份在线调查，询问他们对公司怀有的热情与干劲。我们使用了经过验证的量表来衡量热情，请他们对一些陈述的同意程度进行评价，比如“寻求提供产品/服务的新创意对我来说是件愉悦的事”“创立新公司令我振奋”以及“聚合合适的人为我做事令人兴奋”。我们对控制变量也进行了收集，问及他们的业务特点以及企业家们之前的经历。

在为期10个月的项目结束时，所有团队都接受了外部风险资本投资者对其经营理念的质量和投资五年后团队获得的投资数量所进行的评估。

创业团队中热情产生的影响

我们发现，热情差异产生了明显的负面影响，包括团队成员的热情度差异（高度热情与低度热情的反差）以及他们热情所在的差异（创新、创业、发展）。

我们在数据中看到的第一种模式是，成员热情度存在差异的团队（比如，特蕾莎对企业极具热情，而汤姆却不那么热情），其经营计划和团队活力方面的短期表现更差。

我们观察到的第二种模式是，企业家热衷之事存在差异的团队（比如，杰基喜欢捣鼓产品的改进，而约翰却热衷于与客户的互动），其长期表现更差，五年之后募集到的资本更少。

为何这些热情差异会伤害到企业？让我们从我们的数据中挖掘几个（匿名的）例子。

欲理解第一种模式，让我们看看Jumbool团队的例子，其创始成员埃玛和萨拉对她们的企业热情满怀，巴斯蒂安的热情度不温不火，而彼得对它毫无热情可言。在这种特殊情况下，两位最具热情的团队成员在未让团队其他人参与的情况下就开始工作并制定了她们的优先事项，短期业绩迅疾下降。热情度高的团队成员埃玛和萨拉开始避免与巴斯蒂安和彼得合作交流，这导致团队合作减少和团队协同性降低，从而削弱了团队业绩。

相形之下，看看由四位同样充满热情的企业家组成的Catch20团队。他们在调查中向我们报告的负面情绪较少，工作起来比Jumbool团队更加高效、更加专注。由于队友们均充满热情，他们投身的是参与性的决策过程，而不是Jumbool团队那种独断专行的决策过程。

现在看看我们观察到的第二种模式：企业家热衷之事存在差异的团队，其长期表现更差，五年之后募集到的资本更少。Yollie是一家失败的公司，因为它的三位创始人完全热衷于三种不同的角色。简专注于技术，感觉像个真正的发明家，而罗布却对创业充满热情，丽塔则热衷于发展。到了该作出果断决定的时候，这种三头并立的结构真的无济于事。诸多不同的热情导致团队追求不同的目标，迷失重点，且无法达成一致意见。这并不成其为分而治之的策略，因为他们未能实现殊途同归。Yollie团队的业绩每况愈下，最终不得不关闭他们的业务。

对创业团队和投资者的启示

虽然热情通常被定位为企业家精神的积极因素，但是我们的研究表明，企业家应该考虑热情在团队中可能产生的负面后果。创业者在考虑引进新成员时尤其应该考虑热情差异。

即使高度差异化的热情在创业的早期阶段并无害处，可它在企业发展的后期可能会造成更大的挑战。早期的时候，团队成员通常关注的是短期目标，比如，找到第一位客户或者让品牌亮相。个体差异通常就不那么明显。可是随着时间的推移，在作出影响更深远的决定以及团队成员对企业投入更多时间的时候，缺乏一致的身份变得越来越成问题。

我们的研究对企业孵化基地和投资者群体也有启示。在投资的过程中，投资者在与企业家面谈时往往只是关心企业家预测的财务指标。我们的研究表明，在他们的面谈技巧中包含几个有关热情的问题可以提供有关企业长期生存方面的深刻见解。

更具体而言，加速器项目和初创企业训练营可以围绕团队构成这一主题来设计课程和个人成长训练计划，强调团队中的热情差异。尤其是对于加入这些项目的年轻创业者而言，深入了解、潜心学习团队内部不同热情和抱负所产生的影响可以带来附加价值。通常，这些团队尚未“健全”，对团队热情的仔细评估有可能会提升未来招聘及团队整体的成功率。

伊娃·德莫尔是CapitalT的任事股东，该公司是一家投资于早期科技公司的风险资本基金。德莫尔博士曾在阿姆斯特丹自由大学和加州大学伯克利分校哈斯商学院攻读博士学位。她的研究重点是创业团队及投资。**梅利莎·卡登**是田纳西大学诺克斯维尔分校的雀巢创业与创新教授。卡登博士从事的研究是企业家如何以个人身份在团队内部释放热情，以替他们自己和他们的企业谋取最好结果。她的研究还涉足最大程度发挥员工潜力的人力资源实践以及有助于优化企业家表现的情感、认知和行为因素。**斯韦特兰娜·哈波娃**是阿姆斯特丹自由大学商业与经济学院的组织行为学教授。她的研究重点是事业与机构之间的联系。她将个人事业作为一种资源来研究，个人和企业都利用这种资源进行创新。

被降级的
市场营销部

希瓦拉姆·拉吉戈帕尔（Shivaram Rajgopal）
阿努普·斯里瓦斯塔瓦（Anup Srivastava）| 文
时青靖 | 编辑

2019年我们发表的一份分析报告显示，美国企业广告支出占总支出的比例从1975年的1%降低至2017年的0.8%。我们得出的结论是，营销的重要性在企业层级中肯定遭到削弱，尤其是与工程、技术和创新相比。（同期的研发支出从1%增长到8%。）

许多学者和从业人员写信给我们，认为营销远不止广告支出。这话说得不错。不幸的是，与广告支出不同，企业通常不会披露营销开支，让人很难根据报告中的支出来考察在时间变化过程中营销的重要性。

于是，我们转向了另一组数据：标普1500强企业的最高领导层。当我们调查企业在1999到2017年之间薪酬最高的高管时，我们发现，在这顶级阶层中首席营销官(CMO)的数量急剧减少——约35%的降幅。与此同时，在薪酬最高的五类人中，信息或技术类的高管数量却增加了，现在远远超过了CMO的数量。由于薪酬通常反映了高管在企业中的地位，我们的数据表明，CMO在企业层级结构中的重要性已经下降，这也印证了我们早前的评估，即营销作为一种职能，其价值已今不如昔。

我们发现了这些趋势几个可能的解释。一是随着时间的变迁，科技企业的数量增加了，而零售和制造等其他行业的企业数量却减少了。零售业和制造业销售的都是实物产品，严重依赖传统的4P营销原则［产品(product)、价格(price)、促销(promotion)和地点(place)］。

另一个解释是，营销本身已经发生了变化。客户现在将越来越多的收入花费于在互联网上创建、定价、经销的基于软件的服务。他们还从网络渠道——博客、在线评论、影响力人物——获取有关产品和服务的信息，而不是通过看广告。广告本身现在也是根据客户数据被即时植入浏览器中，因此，如今4P的应用需要的是不断实验和动态决策（更不必说算法、数据科学家、计量经济学家和大数据专家了），而不是广泛的市场研究所推荐的深思熟虑的稳定政策。结果，IT必然在营销中扮演越来越重要的角色，而从技术角度看待营销的那个人的重要性必然随时间的推移而增加。反过来说，一个不懂技术的营销人员肯定会发现保住他/她的工作很难。人们甚至可以说，营销正被整合进IT职能之中，或者外包给谷歌营销平台(Google Marketing Platform)这样的企业。

另一个解释是，以技术为导向的创始人并没有充分意识到营销的重要性，在这一职能领域投资不足。如今的许多领先品牌，比如谷歌、微软、亚马逊和Facebook，都是凭借科技实力创造的。请将此种战略与可口可乐和耐克等过去那些成功品牌立足于广告的品牌创立战略相比较。值得注意的是，在苹果、微软、谷歌、Facebook和亚马逊这五大《福布斯》杂志评定的最具价值的品牌中，只有微软的CMO出现在2017年薪酬最高的高管榜单之中。

然而，还有一种可能性是，企业越来越多地收购品牌，而不是有组织地发展品牌。这一点从不断加快的并购交易速度可以明显看得出

来。回想一下微软收购领英(LinkedIn)、Facebook收购WhatsApp、谷歌收购YouTube这些数十亿美元的交易。这一趋势可以解释首席财务官(CFO)在企业层级中日益重要的地位。CFO负责对目标的收购和整合策略，并安排融资。

无论最终的解释是什么，我们的发现表明，CMO在企业层级中的重要性已经下降，而首席技术官(CTO)的地位却迅速上升。在董事会、CEO以及IT、营销和人力资源部门考虑他们未来的人事、薪酬和晋升政策之际，我们的发现应该会引起他们的兴趣。或许现在是停止将营销和技术视为两个独立部门并鼓励两者之间紧密合作的时候了。

希瓦拉姆·拉吉戈帕尔是哥伦比亚商学院会计学和审计学罗伊·伯纳德·凯斯特与T·W·伯恩斯教授。他的研究涉猎财务报告和高管薪酬问题，在会计和财务领域发表了大量著作。**阿努普·斯里瓦斯塔瓦**是会计学、决策、资本市场学科的加拿大讲席教授，卡尔加里大学哈斯卡耶商学院副教授。他研究的是数字企业的估值和财务报告挑战。

更多好书分享关注公众号：sanqiujun

如何成功接班
业绩辉煌的前任?

贝卡·朱克（Rebecca Zucker）| 文
时青靖 | 编辑



无论是内部晋升还是在不同企业新获得机会，开始任何一份新工作都会让人感到有点伤脑筋。当你要接手成绩辉煌的前任之时，这就更令人望而却步。蒂姆·库克(Tim Cook)2011年接替史蒂夫·乔布斯时，苹果员工——连同股东及世界上的其他人——怀疑他是否能够接过他传奇式前任的大旗，保持公司发展的势头，而且毫无压力。

虽然你不太可能让整个世界注视着你，但是接替某个受到高度认可之人或者对企业产生重大积极影响的人物——或许两者兼而有之——可能既令人兴奋，又让人害怕。让人害怕的是，根据麦肯锡公司(McKinsey)2018年的一份报告，接近一半的领导层交接都以失败告终。该报告还强调，74%的美国领导者和83%的全球领导者认为，他们对自己的新岗位尚未做好准备，而这些领导者中，不到三分之一的人认为他们的企业会在交接中提供足够的支持。鉴于此，当你在众目睽睽之下步入新的岗位时，确保你成功的人很可能只有你自己。

若想增加你成功机会，请执行以下关键策略。

开工之前做好功课

你需要在第一天上班之前熟悉你的新工作。这可能涉及对公司的产品、某关键客户、某垂直行业，或者与你专业领域相邻的功能性知识加以了解。卡伦（化名）在某大型上市公司的前首席财务官(CFO)履职近十年之后退休时被提升为该公司的CFO，她的前任在公司内外备受尊敬。卡伦需要学习税务、财政、房地产以及与投资界打交道等其他方面的财金知识，这些在她之前的财务副总裁任上从未接触过。她在开始新工作之前对这些领域进行了学习，通常早上5点就起床，以便在工作日开启之前可以专时专用，因为她依然还有一份“白天的工作”。如果你在开始新工作之前有假期，花些时间从过去的工作中解脱出来固然很好，但是要确保你也会花时间逐渐接触你的新工作。

做你自己

不要试图表现出你具有前任的个性特征或领导风格，或者做一个非你自己的人。执着的真实会让你赢得尊重，并抢先让那些可能会拿你跟前任做比较的其他人作出判断。虽然蒂姆·库克像史蒂夫·乔布斯一样追求卓越，但是现任CEO的冷静举止和风格是货真价实的。很明显，他并不觉得自己需要“成为史蒂夫·乔布斯”才能获得成功。

国际货币基金组织前负责人克里斯蒂娜·拉加德(Christine Lagarde)2019年11月接任欧洲央行行长。她在履新之时宣称：“每一位行长都有他/她自己的沟通方式。所以，我知道你们中的一些人热衷于

比较、评价或排名。我会有我自己的风格。因此，如我之前所言：不要过度解读，不要事后品评，不要相互参照。我要做我自己，因而可能会与众不同。”

两位领导人都表现出强烈的自我意识，激发了他人的信心。

理解和管理利益相关者关系

你成功的一个关键因素是你建立并有效管理利益相关者关系的能力，无论是内部还是外部关系。这不仅需要知道这些人是谁，而且要知道他们最关心的是什么，他们每一个人对你有何期待，以及他们有何担忧。有的人可能会怀疑你是否有能力达到前任的业绩。你会希望与每个利益相关者见面，问问以下的相关问题：

在你看来，在接下来的6到12个月里，我应该考虑的三件头等大事是什么，你眼中的成功是什么样子？

其他哪些内部和外部关系对于支持这些头等大事最为重要？

你有何顾虑，我该如何去解决？

另一种选择是聘请一名高管培训师代表你去问这些问题，将其作为“融入培训”计划的一部分，这可能会让你得到更坦诚的回答。然而，这决不能代替你与利益相关者的会面，以及开始建立这些重要关系。

评估团队

鉴于你的头等大事已经确定，你需要评估自己是否拥有合适的团队来完成任务。这包括招聘人才填补团队空缺，以及直接解决可能会

阻止你获得所需影响力或妨碍你进展的业绩问题。安东尼曾被聘为一家快速发展的金融服务公司的首席运营官(COO)。人们指望凭借他深厚的金融服务运作经验来帮助公司登上事业的顶峰。他发现自己总是身陷困境，很大程度上是由于他没有与团队中选定的人一道解决业绩问题，因为他回避不愉快的对话。这让他付出了沉重的代价，它大大分散了他对战略重点的注意力，以至于他最终被解雇，成为了领导层交接失败统计中的又一例子。

检查你的心态

前任成绩辉煌可能会让你质疑自己的能力，怀疑自己是否有能力达到前任设定的标准。冒名顶替综合征并不少见，尤其是在你职位越来越高、面临全新挑战的时候。即使有相反的证据，你可能还是会感觉自己像一个骗子，或者怀疑自己是否能够达到摆在你面前的标准。这在某种程度上来说很正常，甚至还有一些好处，可是在你找到自己方向的时候，这是需要管理的事情。

心态的另一个重要方面涉及解决你的局限性观念或设想。在安东尼的案例里，他的一个局限性观念是，如果他让团队成员承担责任并进行不愉快的对话，他会破坏与他人的关系。如果你认为自己可能持有一种妨碍你的设想，那就设计一些安全的实验来测试它的有效性。在安东尼的案例中，这本可以是与他尊敬的人进行交谈，看看他们是在何处进行的不愉快对话，这些对话是如何帮助他们建立关系的。

寻求后续的反馈和支持

与你的主要利益相关者建立回馈圈，让他们尽早且经常性地分享进展顺利和进展不那么顺利的事情，这样你就可以根据需要进行实时调整。记住，不是每个人都会喜欢你的所作所为。对于你的团队，要知道向上反馈意见通常让人感到非常危险，因此，你需要明确允许你的团队这么做。你的工作就是倾听——如果你不倾听，请放心，不太可能有人第二次尝试向你报告，你将不会得到你需要听到的信息。当你要接续前任辉煌的时候，你可能还会感觉到，没有几个人可以让你向其吐露你面临的挑战。在公司外找一名指导师，或者一位高管培训师——或者两者一起——可以提供有用的外部反馈和观点，也可以提供一个安全的空间来分享你真正的想法和感受。

接替成绩辉煌的前任是一个巨大机会，但也带来了挑战。使用以上策略，你可以向自己和他人展示，你被授予的大旗正好适合你发挥自己的能力。

丽贝卡·朱克是一名高管培训师，也是精品领导力开发公司Next Step Partners的创始合伙人。她的客户包括亚马逊、Clorox、Morrison Foerster、詹姆斯·欧文基金、斯科尔基金以及DocuSign和Dropbox等高速发展的科技企业。

最佳领导者得是全才

罗伯特·凯泽（Robert B. Kaiser）| 文
时青靖 | 编辑



当今的领导层大多面临两大挑战，一是需要尽力应对一系列越来越多的自相矛盾的需求（少花钱多办事；削减成本但要创新；全球思维，本土化行动），一是前所未有的“颠覆性变革”步伐，它加快了这些需求之间的相互作用，同时增加了企业适应需求的压力。

这些挑战极大地扩大了对全才型领导的需求，他们有能力应对各种各样的变化，有手段解决争先恐后的优先事项。毫不夸张地说，具备全才如今是有效领导最重要的组成部分。全才型领导拥有更多敬业的员工和业绩更优秀的团队。他们的业务部门更具适应力和创新性。他们的企业能够获得更大的竞争优势，因为他们懂得在被颠覆之前如何颠覆。

在近25年的时间里，我和我的同事努力帮助领导者提升他们的全才素质，而我们发现，在北美、欧洲、拉丁美洲、非洲和亚洲的各个行业，上述情况是事实。在整个工作过程中，我们指导了数百名高管，系统地研究了他们的发展，并且对3万多名大多来自谷歌、沃特·

迪士尼公司、安联(Allianz)、施耐德电气(Schneider Electric)等大型全球性企业的高层管理人员进行了评估。

我们的实践和研究帮助我们创建了一个框架，对什么是全才素质以及如何才能培养全才素质进行了定义。

何谓全才素质?

简而言之，全才素质就是利用广泛的互补技能与行为储备来解读变化并对其作出反应的能力。领导者通常更善于解读变化，而不会对变化作出反应，很大程度上是因为培育广泛的行为需要系统性的努力，而这样的努力通常会把他们推出舒适区。

为帮助领导者明白如何扩展他们的行为储备，我们设计了一个实用模型，它综合了过去100年心理学和管理学研究中有关领导力行为的研究。由于全才型领导面临自相矛盾的需求，我们的模型特别注重对立但又互补的行为：它进行了以下区分，一方面，你如何领导（从影响及与他人互动的人际关系行为角度来看），另一方面，你领导什么（从你让他们关注的企业问题角度来看）。

想想阴与阳，两种行为都是良好和必要的，而每一种都因对方才圆满。

“你如何领导”可区分为强势型领导和授权型领导。强势型领导指的是主张个人及职位的权力。授权型领导指的是让他人参与并令其发挥最大才能。两种类型的领导都包括具体的行为对子：掌控权力与授予权力，喜欢决断与喜欢参与，爱提要求与乐于支持。

同样，“你领导什么”也有战略型领导和运作型领导的区分。战略型领导是对企业进行长远竞争力的定位。运作型领导涉及执行和完成

任务。这两种类型也都包括具体的行为对子：设定方向与推动执行，发展业务与关注资源，引入创新与提供秩序和稳定。

帮助领导者培养全才素质的第一步是评估他们当前有效综合使用上述行为的能力。我们在研究中，使用了一种全方位的反馈工具，让同事（以及领导者自身）对他们使用的强势型、授权型、战略型和运作型行为评分，评分使用的是一种独特的量表，从“过少”到“适中”再到“过多”。这种办法可以向领导者显示，他们需要更多加强哪些行为，更少重视哪些行为。

我们的研究量化了我们在指导实践中通常看到的情况：只有少数领导者（不到十分之一）完全掌握了我们实践模式中的全部技能。多数人存在偏向。他们喜欢根据自己的长处来领导——他们轻松养成的行为和技能，甚至可能是过度养成的行为和技能，因为长处发挥起来轻而易举。事实上，我们发现，当其他行为更有效时，领导者使用自己所擅长行为的可能性是使用其他行为的5倍。结果，他们的长处变成了他们的弱点。（俗话说，锤子越大，每个问题看起来越像颗钉子。）

于是，为多数领导者制定的目标就是培养考虑对立需求的能力，避免仅仅因为他们现有的技能组合使他们更适应某种需求就以牺牲对方为代价而最大程度满足此种需求。比如，在深入某个项目的执行细节的时候，领导者是否也能够同时顾及大局？或者在让团队参与决策的时候，领导者是否也能够综合他们的意见并做出决定？这是一个很高的要求。正如F·司各特·菲茨杰拉德(F. Scott Fitzgerald)曾写的那样：“对一流智商的检验是看是否有能力在头脑中同时持有两种对立的思想，并且仍然还能保持运转的能力。”

如何培养全才素质?

首先是从各种不同的、富有挑战性的工作经历中学习，这些经历可以开阔他们的视野，提升更广泛的技能，并使其拥有一个由具有不同专业知识和观点的同事构成的关系网。全才型领导通常比别人拥有更多样化的职业道路和工作经历，并且具有吸取经验教训、将其纳入自己领导工具包的学习灵活性。我们鼓励管理者将他们现有的技能和体验与他们向往的工作所需技能进行比较，然后找出能够拓展这些技能的岗位。比如，参与战略规划过程——哪怕是作为“勤杂人员”或记事员——可以让人接触在具体工作中较少得到锻炼的新技能。寻求在不同企业中获得商业经验也是让你准备好从事企业领导工作的好方法。

其次是持续的反馈与发展。获取你的行为影响和有效性的相关信息至关重要。全才型领导不仅能很好地应对变化，他们还会改变自己的行为以回应建设性的批评。由于万事都在不断变化，从同事那里听到你可以做些什么调整来达到更好的平衡很有帮助。获得这种反馈的一种简单办法就是向受人尊敬的同事询问已故的彼得·德鲁克(Peter Drucker)推荐的问题：“我应该停止做什么、开始做什么、继续做什么才能更有成效？”一个更复杂、更系统的办法是完成个性或长处评估，然后追问别人：“你如何看待我对这些长处的利用？我是否曾经使用过头了？”

培养全才素质的第三个策略是个人发展：成为一个更加全面发展的人。这包括要意识到并接受对立的技能和行为，而不为自己的长处所蒙蔽。全才型领导通常会表现出一种刻意超越熟悉和轻松事务的格局，以拓展自我。另一方面，他们那不太具有全才能力的对手通常持

有僵化狭隘的观点，认为自己是某种特定类型的人，认为对立的观点和行为应该避免，而不是去尝试或从中学习。这又是一个自相矛盾的挑战：你能在保持一种强烈、连贯的自我意识的同时又让自己有可能成为一个得到拓展、更有能力的人吗？一个有用的策略是定期邀请技能和观点不同于你的同事去喝咖啡或吃午餐。以开放的心态，试着从他们的角度看待事物并理解他们的思维方式。你甚至可以问问他们在读什么书，他们如何学习，并在你的日常生活中点缀一些效仿的实例。

关于这第三个策略，目前正激烈展开一场辩论。此辩论不仅发生在领导力专业人士之间，而且运动教练、老师和家长之间也在进行，他们希望运动员、学生和子女对日渐不确定的未来有备无患。一方面，有人建议最大程度发挥长处，这让人成为小而精的专家。另一方面，有人建议各种事情尽皆尝试，这让人成为涉猎广博的通才。戴维·爱泼斯坦(David Epstein)的著作《界围》(Range)对这场辩论作了精辟的分析。

我们的研究和实践项目与爱泼斯坦的结论不谋而合：领导者观察世界的镜头越广，他们的技能、能力和行为储备就越多。作为一个人，他们见识越广，就越有可能在快速变化的世界里领导他们的员工、团队和企业走向成功。

罗伯特·凯泽是 Kaiser Leadership Solutions 的总裁，领导力方面的咨询师、作家和专家。在高管培养、高管评估和人员分析方面，以及作为 CEO 和人力资源主管的战略人才管理咨询师，他都拥有丰富的全球经验。



破解长久
合作困局
CRACKING THE CODE OF SUSTAINED COLLABORATION
许多组织努力推进和维持协同合作，但效果都不尽如人意。要实现合作，需要培养六项特定技能。
弗朗西丝卡·吉诺（Francesca Gino）| 文
摄影：玛丽亚·斯瓦博瓦(Mária Švarbová)
2019 年 12 月 | HBR CHINA

破解长久合作困局

弗朗西丝卡·吉诺，《哈佛商业评论》2019年12月刊

我认同个人互动的情况可为加强协同定下基调。然而，组织发展领域的研究显示，加强组织设计从而推进协作，可能比依赖个人互动效果更好。若要打造协作型组织，应设立激励和奖励机制，实施决策、沟通和治理等管理实践，甚至重新划定组织结构。如果能设计得当，促进协作并减少孤立，相关因素可产生更大影响。

《哈佛商业评论》推出了多个与组织发展相关的重要话题——不仅包括协作，也包括创新、文化、责任、绩效管理、领导力和战略等。我希望《哈佛商业评论》能经常发表文章提醒，组织发展学是有助于提升组织健康和经营效率的应用行为科学。了解知识体系后，可以大大帮助读者理解各项主题如何相互强化以提升绩效。

——玛丽莎·桑切斯

读者

感谢这篇关于加强协作的优秀文章。我推荐《反馈因何失败》（《哈佛商业评论》2019年3月刊）一文中第三种技巧，提升人们对反馈的满意度。阅读两篇文章后，我对如何培训人们改进反馈和促进协作的认识更加深入。

——卡斯珀·哈斯佩尔斯

读者

很好的文章和资源，我会跟朋友们分享！文章开头就介绍了组织向持续协作转型的关键。要想打造协作型组织，需要高层领导认同并践行相关心理方法。根据我的经验，最大挑战之一是营造重视反馈的文化。高层领导要深思熟虑带头改变，其他成员才有可能跟进，否则转型很难实施，也很难持续。

——琳达·丹顿

读者

类似文章可提供非常有益的建议，尤其在跟1）理性的人，2）相信实践而不是随波逐流的人一起工作时。根据我的经验，不幸的是，被迫采用类似原则的情况更常见。真正持续的合作仅存在于虚构的乌托邦世界里，虽然有可能发生，但通常在同一个人身上不会延续很长时间。

有一些很实用的倾听技巧，但也要记住，公司需要员工完成工作，并不会经常花时间了解没能力摆脱自身障碍，至少是没法摆脱部分障碍的员工怎么想。在皮克斯等充满创意的工作环境里，掌握倾听技巧还可能激发有突破性的想法。现实中，坐在会议室里逐行审查90行的电子表格，而且不告诉演示者此举毫无价值，并不能激励我探究这么做的意义。我能想象到跟客户开会时，客户会质问为什么拥有20多年从业资历的项目主管没发现更高效的方式。这篇文章有助于解决类似情况下持续的行为变化，我将永久珍藏！

——凯特·哈里森

读者

非常深入的观察。文章提出了一些值得思考和付诸实践的问题。之所以有这种感受，是因为我曾积极参与国际演讲会。担任工会主席

后，我可以参加每月一次会议的学院共同治理大会。我很兴奋，即便有人告诉我会议只是表面文章，我还是有机会实现想法。面临EVPAA的强烈反对，我还是发表了关于道德培训的报告。之后我认真倾听意见，积极辩论，不停推高话题热度。后来我因为配偶的健康问题辞职，把议题留给了继任者。四年后，一位BOT成员兴奋地告诉我，学校终于要开展道德培训了。我笑着说提议通过了，终于！

——卡罗莱纳·伊迪扎

读者

你低估客户了吗?

罗伯·马奇，《哈佛商业评论》2020年1月刊。

的确是非常好的动议。谢谢罗伯特！非常期待能够在现实生活中看到这些推荐方法的首次应用效果。剩下需要做的就是拿出能够用于任何案例的有效估值方法。麦卡锡和费德的论文讨论了订阅和非订阅的直接交易案例，但却难以用于基于非直接模式的分销业务。不可否认，它最终还是会到来，因为目前的趋势在于拿出更好的长期估值方式，而不是追求带有隐性漏洞的短期业绩。感谢作者奉上了这个更加中肯、以客户为中心的估值方法。

——贝诺伊特·伦佳德

读者

从我的经验来看，大多数公司并不知道如何衡量获取客户或服务客户的真实成本，但那些了解此道的公司却因内容过于繁杂而感到苦恼。这类组件由公司希望向客户呈现的产品和营销策略构成，而不是从客户的角度来看待事情，或思考为什么这两个人会对这类服务感兴趣。客户的行程足迹取决于商家希望其客户如何从A点到B点，而不是展现所有可能路径的实际地图。自助服务（例如交互式语音应答）是按照线性方式设计的，并非是人们解决问题时的思考方式。最终，弗里德曼认为人们存在可预见的逻辑性，这一点是错误的。因为人们并非如此，就像卡内曼和阿瑞利向我们展示的那样。客户价值衡量标准

只有在考虑客户如何评判服务价值的时候才有效，而这一点要求我们对思维方式进行调整。

——马克·斯坦利

读者

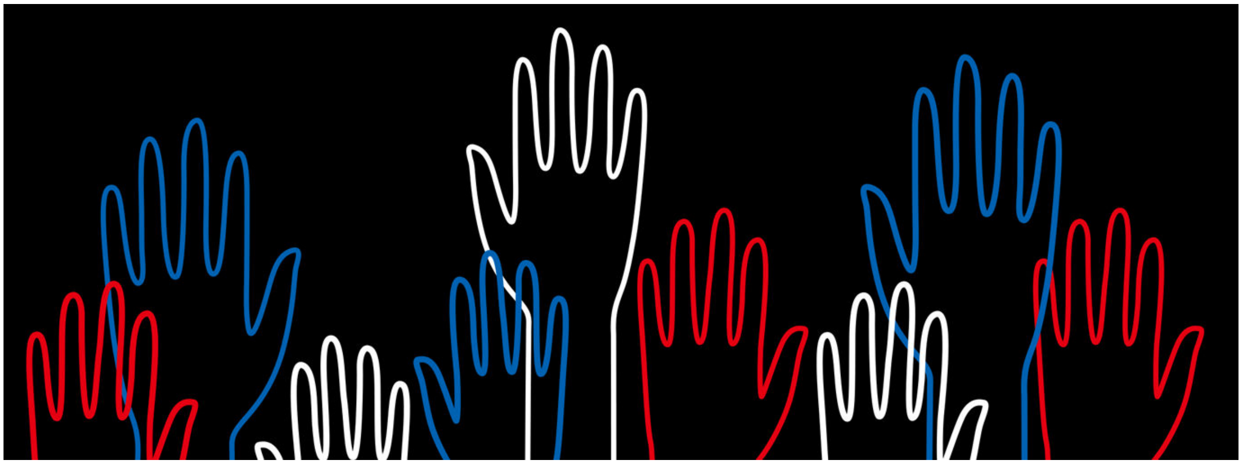
感谢提供这些文章。罗伯·马奇有一篇研究，讲的是行业内拥有最佳净推荐值（NPS）的企业的营收超过业界2.5倍，也很值得推荐。

——嘉瑞斯·休勒特

读者

抢鲜读COMING SOON

*具体内容请以最终出版为准。



2020年5月刊聚光灯

申诉制度弊大于利

反性骚扰项目适得其反

20世纪70年代以来，美国多数企业为了解决性骚扰问题（至少是为了避免因性骚扰遭到起诉），主要采取两种方式。首先是为员工提供强制培训计划，明确解释法律禁止的行为；其次是建立申诉程序，为员工提供举报骚扰和要求听证的途径。听起来挺不错，对吧？其实并没什么用。即便有各种相关程序，美国仍有约40%的女性和16%的男性投诉工作中受到性骚扰，而且20世纪80年代以来并无改观的迹象。作者为了找出进展不佳的原因，认真研究了20世纪70年代到21世纪初美国800多家公司，研究过程中发现了多重原因，本文中探讨的具体原因则是，当前培训和申诉制度总体上弊大于利，变成了“管理层常用的狗皮膏药”。

作者认为废除现行培训项目倒不至于，但建议改变重点。文中建议，企业应提供旁观者意识和管理者培训，让参与培训者感觉自己在协助解决性骚扰问题，而不是只强调禁止行为。如果只规定禁止行为，一部分参与培训的人员（主要是男性）会认为自己被称为潜在罪犯。申诉程序方面，作者承认将正式程序当成终极手段是必要的，但他们也指出，现行程序里举报者会迅速受到骚扰者报复，往往并不鼓励举报行为。正因如此，他们认为各组织应为申诉程序做一些补充，为受害者提供非正式解决问题的方式，特别是自愿解决纠纷的方式，还要设立监察员办公室，根据受害者的要求处理骚扰相关的索赔。

前沿

如何避免抱怨帖蔓延

情绪强烈的帖子总是更容易传播。帖子作者一般都是某些社区用户，语言又非常贴近，所以扩散起来非常快。研究人员表示，公司应该对负面的帖子快速做出反应；最糟糕的做法是无视抱怨的客户。诚恳道歉并请求客户转到私下解决可压制负面传播，前提是立即沟通。

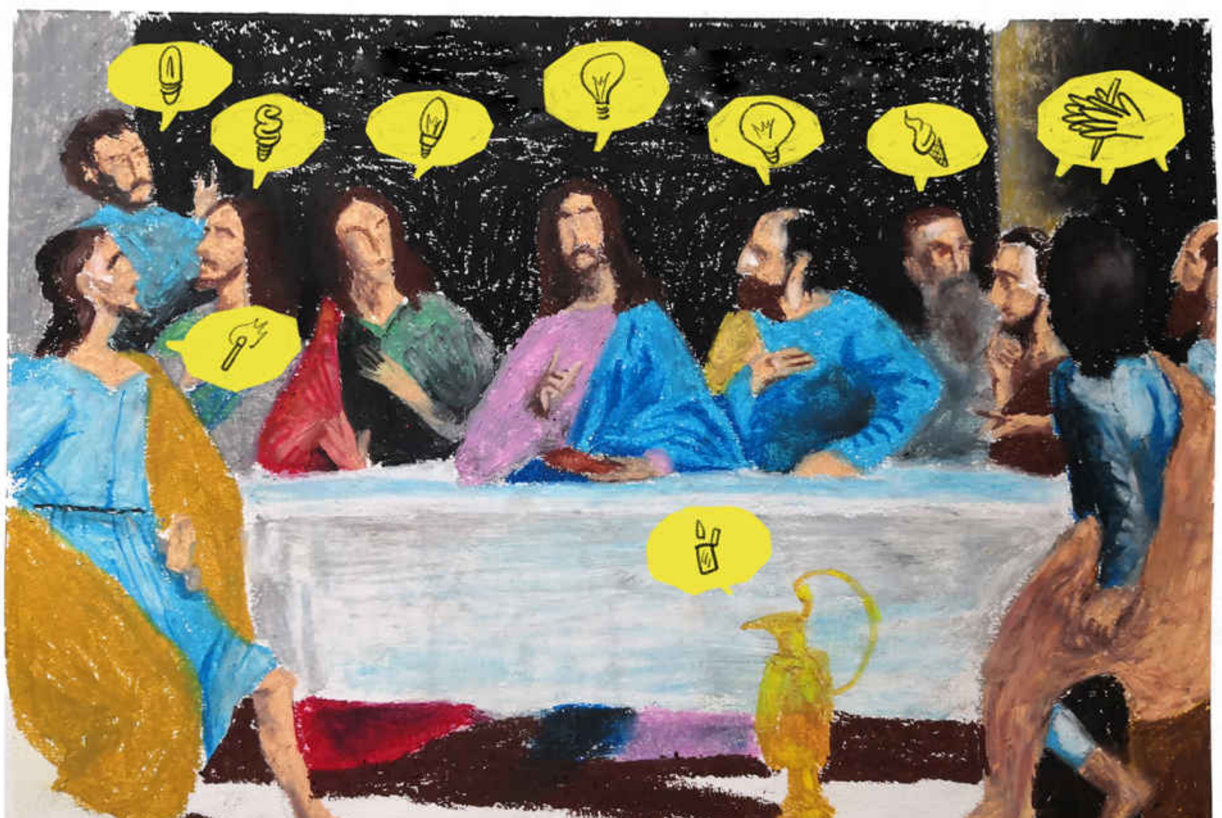
实战复盘

Cabot Creamery CEO谈如何超越可持续性标准

Cabot是拥有百年历史，注重共享生产和分配资源的奶牛场合作社，长期以来一直倡导不一样的资本主义，既重视利润，又重视良治、环保、社区、雇主和客户的资本主义。一位营销主管建议不仅要跟踪和报告ESG措施，还应承诺采取五大可持续发展措施从而申请B类公司认证。所谓B类公司，是由非营利组织共益实验室(B Lab)对符合或超过其标准的任务驱动型公司的认定。

IdeaWatch 前沿

新理念
新研究



创新

别再叫它“创新”

STOP CALLING IT “INNOVATION”

纳迪娅·赫谢姆巴耶娃（Nadya Zhexembayeva）| 文
孙莉莉 | 译 蒋荟蓉 | 校 时青靖 | 编辑

“创新”这个词在企业外部的相关者听来或许很悦耳，但在需要员工参与时，最好别再用了。

众所周知，创新是一个时髦词。事实上这个词语流行已久，甚至可以说已经发展出一种对于创新的狂热崇拜。

据全球咨询公司Board of Innovation估计，目前市面上关于创新的书籍有大约7万种。以每天20页的速度阅读，你也要花上2500年左右的时间才能读完所有这些书。想走捷径？去谷歌上搜索一下，你会得到近20亿条结果。仅本刊就有4858篇在线文章和10192个案例研究。

创新不仅是公众热议的话题，在企业高管的议事日程中也同样被摆在重要位置。2019年参与了普华永道第22期年度全球CEO调研的企业领导者中，有55%表示“我们没有能力做到有效创新”，让这一技能缺口被排在了首位。世界大型企业研究会（Conference Board）发布的《2020年企业高管挑战报告》（“2020 C-Suite Challenge Report”），将“打造创新文化”列为740位全球受访CEO担心的最紧迫的三大内部问题之一。

无论是在教室、新闻编辑室，还是企业董事会的会议室，创新在全球各地都是我们的宠儿。

只有一个问题：我们或许很爱创新，可是，我们的大多数员工痛恨它。

第一次发现这个糟糕的小秘密，是在我辞去商学院教授这份安稳的工作、创建自己的咨询公司后不久。这家咨询公司的主要业务，没错你猜对了，就是帮助企业学习如何创新。

那时，我带着最新的研究结果踌躇满志，满脑子都是各种创意，急着帮助我的第一个客户（一家全球性矿业公司）变得更加敏捷、更为创新。结果却发现，加工厂的一线管理者毫不客气地质问我："你是不是在执委会胡喷了些什么！？"

那之后我做每一个项目，都会在某个时点听到以各种方式提出的类似问题。就在几周前，在一家全球消费品公司的年度创新活动中，有人直截了当地对我说："对于你们这些人，创新就只是创新本身。但对我们来说，创新是没有结果的额外工作，或者可能更糟，我们会丢掉工作。"

数据证明他们的担心是有来由的。多伦多大学一个研究小组对美国和加拿大的1000名知识型员工（全部有正式工作且拥有大学学位）做了问卷调查，评估他们对创新的态度。除了衡量"创新动力"之外，科学家还研究了这两个国家中三个年龄段受访人群（35岁以下、35岁至44岁以及45岁以上）的"勇气"和"承担风险的意愿"等因素。

参与者的创新动力从14%到28%不等，但在这6个不同的测试组中，只有两组超过25%。承担风险的意愿更能说明问题：一家公司中最多只有19%的人愿意承担风险，而在某些年龄段，这个比例只有11%。

这还是世界上最具创新力的两个国家的数据。那我们其他人该怎么办?

这里有个建议：别再叫它创新了。

诺贝尔奖获得者、行为经济学家丹尼尔·卡尼曼（Daniel Kahneman）花了60多年的时间研究人们如何做决定。他发现了什么？“蜥蜴大脑”——其中原始的部分全是关于恐惧、战斗和逃跑——几乎总是控制着我们的决定。因此，你可能是在用“创新”这个词表示“改进”，但员工们听到的却是“危险！危险！”的警钟在响，来不及为它做出积极的解释。

与其让“创新”这个词吓跑所有人，何不从你所处的具体环境（行业、国家）中寻找其他可以表达连续性和好处的词汇呢？

在与员工进行内部沟通时，全球制造企业丹佛斯（Danfoss）围绕着“主意”（idea）这个简单可控的词，大做“创新”文章。虽然不是每个人都认为自己可以创新，但几乎每个人都至少会有一个主意。与此类似，行业领先的建筑材料公司可耐福保温材料（Knauf Insulation）以“再创造日”（Reinvention Days）作为创新过程的核心，希望这个预示着连续性和可及性的词能够带来变化。还有一些公司为它们的行动、计划和职能选择那些强调员工最终利益的用词，比如简化工作、组织健康，甚至只是生存下来。

这有用吗？

虽然我没有正式的研究可以证明这一策略有效，但是我可以告诉你，丹佛斯过去从想法到新专利经常需要花18到24个月的时间，而它第一个以“24个主意”为主题的活动仅在100天内就催生了一项专利。可耐福保温材料也做得很好，赢得了一些尖端项目合同，包括在中国只用19天的时间就建成了一栋57层的大楼。

为我开启这一切的那家矿业公司？过去7年里，欧亚资源集团（Eurasian Resources Group）在刚果开创了不用童工的全新业务，从

回收废料中提取铜和钴。该公司还参与创办了世界经济论坛的全球电池联盟（Global Battery Alliance），联合70多家组织（包括宝马汽车、沃尔沃和巴斯夫这样的重量级企业，以及各国政府和联合国儿童基金会等国际组织），共同为打造颠覆性的绿色能源未来而努力。这是创新？没错。不过，在这家公司的内部，这只是战略的一部分。

“创新”这个词在企业外部的相关者听来或许很悦耳，但在需要员工参与时，最好别再用了。无论选择什么词，别忘记要考虑你的受众——而不是你、你的公关部门或是下一次达沃斯论坛上的重大公告。如此一来，创新或许还有机会。

纳迪娅·赫谢姆巴耶娃是斯洛文尼亚高管教育中心IEDC-布莱德管理学院的前可口可乐公司赞助的可持续发展教授、美国精品咨询公司WE EXIST Reinvention Agency的首席再创造官（Chief Reinvention Officer）。

数据

让数据参与决策

ARE YOU USING YOUR DATA, OR JUST COLLECTING IT?

罗伯特·格拉泽（Robert Glazer）| 文

有一条最重要、最简单的商业教训：成功往往是随着时间推移，你做出的好决策多过坏决策的结果。问题是，该如何做到这一点。

这在今天应该更容易做到。技术与商业智能（Business Intelligence，简称BI）提供了丰富的数据，可用于指导哪怕是最微观的决策。在许多情况下，都有数据可以向你展示过去类似决策的结果，并可显示随时间推移的预期结果。

尽管如此，许多领导者还是没有充分利用这些可用的工具，在数据能够提供更完整画面的情况下，他们仍在大量依赖直觉来做出判断。在没有数据或先例时，凭直觉做决策很可能是最为可行的选择。但当有数据能够显示过去发生过的类似情况的结果时，这种策略会造成不必要的风险。

在这种情况下，许多领导者会用过去的例外情况作为决策理由，无视失败的代价。他们这么做的原因有很多：可能是不信任分析结果，也可能是想要以非常规的大胆行动来获取成功，但就长期而言，这么做的代价有可能很高。

职业赌博是个很好的例子。赌场之所以兴盛，是因为许多赌客相信自己够聪明，能够战胜赔率，相信自己可以通过大胆押注来击败庄家。正是这些赌客为赌场带来了大部分利润。

那些长期获胜的赌客会客观地评估每一次押注的赔率，并仔细做出有数据支持的决定，在赔率对自己有利的时候下最大的赌注。

统计数据会随着时间的推移趋向常规化，消除那些呈现好运气或坏运气假象的短期异常数据。你玩同一种游戏的时间越长，赢钱的机会就越多。

闪光灯记忆问题

在依赖过往经验时，应该考虑到记忆不是连贯的，而且容易出错。由于“闪光灯记忆”的存在，我们更容易回想起那些极端的意外事件，而不是平凡琐事。

根据美国心理学会的研究，闪光灯记忆会清晰地保留情感上的重大事件。学会指出，“虽然闪光灯记忆比日常事件记忆更有可能保留下来，但不一定准确。”

在商业场景中，闪光灯记忆会让人们记住特别的结果，而不是预料之内的结果。举例而言，一位高管可能会清晰地记得自己曾冒险超常规地招聘了一名员工，并见证这名员工成长为绩效卓越的明星员工。而他们不大可能会记得，自己曾做出过更为稳妥的选择，招聘了明显符合条件的候选人，而且事实证明这名员工的能力完全符合预期。他们也不大可能会记起那些冒险招来却不成功的人。例外成了传奇。

善用数据

理解数据的重要性与让组织做决策时优先考虑数据，这两者之间区别很大。每一家企业都需要有专业人士负责分析相关数据，并为员工的相关决策提供数据支持。

举例而言，我们Acceleration Partners（AP）的团队中有一名成员负责运用商业智能告诉我们，根据品牌的属性、过去行为和失败率分析，哪些品牌客户会带来风险。如果任由销售人员自行决定，他们自然不想拒绝潜在客户。如果以往数据显示潜在客户失败的可能性较高，那么商业智能所支持的决定就有可能推翻我们销售团队的决定。



这并不意味着冒险总是坏主意。如果领导者坚信自己是正确的，那么还是应该听从直觉。不过，将直觉与数据得出的结论做一个比较，不失为检验决策确定性的一个好方法。

同样地，如果领导者决定违背数据得出的结论，那么一旦进展不利，他们就必须为自己的选择承担起责任，并对结果负责。例外发生时需要问责，因为往往成功时邀功者众多，而失败时却都作鸟兽散。

设定规则和政策

当然，组织各个层级都会做决策。高管团队负责处理决定业务成败的决策，但一家成功企业应该确保每一层级的员工都有权力做出相应决策。如果数据过多，领导者或许可以选择制定基于实证的指导方针。

我们Acceleration Partners另一个相关的例子是处理还价合约的方法。根据我们的经验，还价合约在短期内效果不佳，因为会影响与员工的关系，而且只能暂时解决相关问题。举例而言，海德思哲（Heidrick & Struggles）的一项研究发现，80%的高管认为，员工在接受还价合约后，对高管的信任会下降。

有鉴于此，我们给人力资源团队制定了一条指导性政策，那就是不还价。我们认为，做一件失败率如此之高的事情是错误的，而且通过制定这项政策，我们解放了那些经验不足的员工，让他们不必在没有数据或经验支持的情况下做出艰难的选择。我们是在依据概率做事。

让员工了解决策的以往概率，可以防止他们做出不必要的冒险决定，并让领导层得以谨慎参考数据，对后果和失败的代价做出权衡。

直觉在商业中仍有一席之地，但不应是决策的唯一驱动因素。让数据和商业智能成为团队战略思维的一个重点，并利用它来制定睿智的组织政策，这样一来，领导者就可以保护业务免受不必要的失败，并确保公司做出的好决策比坏决策更多。

罗伯特·格拉泽是Acceleration Partners创始人兼首席执行官。该公司是一家全球性的绩效行销机构，获得多项公司文化奖。格拉泽还跻身Glassdoor的“美国中小企业顶级CEO榜单”，在上榜的50位CEO中排名第二。他出版了全球畅销书《绩效伙伴》（Performance Partnerships），新书《提升：突破极限，为自己与他人开启成功》（Elevate: Push Beyond Your Limits and Unlock Success in Yourself and Others）也即将出版。全世界有10万领导者阅读他每周发布的“星期五向前”（Friday Forward）系列文章。

职业过渡

如何度过职场危机?

WHAT TO DO IF YOU THINK YOUR JOB IS AT RISK

苏珊·佩珀康（Susan Peppercorn）| 文

你的工作有可能会因各种原因而面临危机——有些原因可控，有些则不然。无论如何，赶在一切为时已晚之前发现事态出错的迹象，这十分关键。发现那些关键的预警信号，可以确保你不会措手不及，有机会掌控住局面，并做好准备面对最坏的情况。

被解雇的耻辱诚然让人难以接受，但在与新近被解雇的高管培训客户交谈时，我发现，比起其他因素，对他们打击更重的是他们感觉自己在这个关键的职业决策上缺乏控制。如果你所在组织正在裁员，或是你感觉自己的工作可能面临风险，那么在这一过程中越早主动采取行动，你的自我感觉就会越好，而且也能更快地过渡到新公司。问题是：如果真的发现自己处于这种境地，你能否顶住被解雇或被开除带来的压力和挑战，采取积极主动的步骤来进行有效的求职?

我有一位客户，姑且叫她吉莉安吧。她得知自己的职位因合并而将被淘汰，以下是我给她的一些建议。

培育广泛的人脉

我那些被解雇的客户犯下的最大错误就是，他们在自己还有工作的时候没有去发展人脉。于是，他们不得不在承受着寻找新工作压力之时，费力地重新拾起这些联系——这绝对算不上是最佳时机。吉莉安还算幸运，她一直保持着牢固的人脉，会安排时间与许久不见的人重新联系，而不是让这些关系淡化。

若要了解未来3年、4年以及5年后你所在的行业需要哪些技能，就必须在组织内外都建立人脉，这将有助于你了解那些通过其他方式接触不到的领域。充分利用专业机构、顾问圈和各种会议机会，所有这些都为你提供了结识新朋友和拓展思维的机会。营销策略师多里·克拉克（Dorie Clark）指出，传统的线性职业道路已变得不那么常见，因此“采取类似侦探的方法来调查和寻找机会”十分重要。

在陷入危机之前就建立起自己的人脉，这么做可以向人们展示你对工作的热情，让你在工作稳定的情况下表现出才能。你还有可能学到一些以后会派上用场的职业技能。如果你能给人们留下良好的印象，并培养好这些人际关系，那么在你认识的人（或他们认识的其他人）需要你所掌握的服务技能时，你将会是他们首先想到的人选。

寻求建议

处于劣势、工作堪忧时，你往往无法保持思维清晰。这时，你最需要的就是有人能够为你的职业选择提供稳妥且值得信赖的建议。这正是你建立的广泛人脉能够发挥作用的时候。你可以从中选择一些人，作为个人董事会来为你提供建议。问问自己，现在的职业目标是什么，以及实现目标需要什么信息和帮助。

举例来说，吉莉安希望借助自己在生物制药销售和市场营销领域20年的经验（以及在启动规划、产品战略和商业领导力方面的专业知识），获得一个首席商务官的职位，最好是在基因治疗领域。我建议她在申请职位之前先与自己人脉圈里的联系人谈谈，这样可以拓宽对初创生物科技企业所面临关键商业问题的了解，找出自己在技能方面的潜在缺口，而且可以在正式找工作之前提升个人品牌。她找到了一

些人来帮助自己了解如何成为一位首席商务官，并深入了解基因治疗领域的独特挑战。她还找到一个人提供情感支持，在可能很漫长的求职过程中陪伴自己渡过那些难免会出现的自我怀疑或动力不足的时刻。

开展财务健康检查

如果你认为自己即将被解雇，那么明智的做法是留出一些现金作为应急资金，最好是一个货币市场账户。你应该有足够的现金来应付6个月以上的开销，因为找到一份新工作可能会需要这么长的时间，管理层的职位尤其如此。如果你是已婚人士，那么就了解清楚如何通过配偶的保险计划来获得健康保险，以防你的公司不会按照美国《统一综合预算协调法案》（COBRA）为你支付停职期间的延续保险。

接下来，确定基本预算——即包括吃、住、水电气和债务偿还等所有基本开销在内，你需要的最低支出是多少。你也可以查一下自己所在州的失业保险机构网站，了解你每周会有多少福利，然后尽快申请。吉莉安做这件事的时候，发现这帮助她算清楚了自己需要从其他渠道（例如储蓄存款）额外拿出多少钱来满足基本生活要求，以及在找到新工作之前有多少非必需的花销要削减。

你也可以考虑咨询一下财务顾问，制定出一份帮助自己度过过渡时期的计划。

更新你的品牌

最后还有一点也很重要，如果你预见到自己很快就会失业，那么你应该立即更新简历和领英（LinkedIn）网站上的个人档案，反映自己最新的职位、职责、成就和新的职业抱负。我建议我所有的客户每周列出一份成就清单，吉莉安一直都在这么做，因此能轻松地更新自己在社交媒体上的状态，并避免了在猎头或招聘经理要求她提供简历时措手不及。

事与愿违的工作变动虽然让人很难面对，但这也是现实生活的一部分。时时留意警告信号，做好规划来应付万一出现的被解雇情况，这将让你保持灵活和弹性，掌握自己的职业命运。

苏珊·佩珀康是一位高管职业过渡教练和演讲家，著有《摒弃工作中的内在批判：基于证据的策略助你事业蒸蒸日上》（Ditch Your Inner Critic at Work: Evidence-Based Strategies to Thrive in Your Career）。《纽约时报》《华尔街日报》《快公司》《波士顿环球报》以及《悦己SELF》杂志等多家出版物都曾刊载她的职业建议。读者可免费下载她的《职业契合度自我评估》（“Career Fit Self-Assessment”）和《职业过渡成功的25步》（25 Steps to a Successful Career Transition）。

科技

警惕新冠病毒引发网络攻击

WILL CORONAVIRUS LEAD TO MORE CYBER ATTACKS?

布伦达·沙尔顿（Brenda R. Sharton）| 文

就在全球都在关注Covid-19带来的系统性威胁之际，世界各地的网络罪犯无疑也摆好了架势，以投放另一种“病毒”的方式利用这场危机牟利。越来越多的员工开始一天天远程办公，企业最终可能面临的前景是：现场几乎没有或完全没有工作人员，或者在IT或其他重要支持职能部门只保留数量最少的必要人员。



在这样的背景下，雇主和员工都需要谨慎之至，保护自己以及公司的机密信息。以下是雇主和员工为最大程度降低风险而需谨记的事项：

对员工而言

格外警惕钓鱼邮件。网络罪犯喜欢危机。要警惕旨在诱使你点击的钓鱼邮件，这种邮件涉及新型冠状病毒防护的最新最好方法、或者不在公司的老板发来的紧急指令。所有这些邮件的目的就是让你在不知不觉中将恶意软件下载到你的设备上以及公司的系统里。

在过去几周里，商业电子邮件阻断诈骗的数量大幅上升（Office 365或Gmail账号被黑客通过钓鱼邮件侵入，黑客然后发送谎称来自合法供应商的虚假发票，对转账信息进行了修改，钱就进了黑客的账户）。

在你控制的任何账号上启用多重身份验证，当然要确保它正用于Office 365电子邮件账户。这一举措将挫败所有的伪装者，除非对方是最奸猾的老手。如果你对某一封公司内部邮件产生了疑问，请毫不犹豫地联系发信人——在对资金转账或者遵照已更改的付款指令之前当然也要这么做。

保持良好的网络卫生行为。确保你的设备——包括你的互联网路由器——得到了最近更新的防病毒保护，并且你使用 的是安全和已知的连接。公共场所避免使用蓝牙——黑客以此途径可以轻而易举连上你的设备。对于任何可行的账户，使用多重身份验证。遵守公司有关互联网使用和自我设备使用的指导原则。

只使用安全的WiFi。只在安全的、有密码保护的互联网连接上工作。如果你不得不使用公共WiFi，务必要向权属人确认你连接的网络是他们的合法网络，并通过密码得到了安全保护。避免通过公共的WiFi网络访问任何保密或敏感的信息。黑客会试图通过模拟安全网络的名称来欺骗你，因此要仔细查看并验证，确保你连接的网络是合法的。如果不照此办理，你可能就把控制权交给了黑客，使其可以访问你在互联网上做的一切。

设备遗失或被盗要立即报告。远程工作增加了你的设备遗失或被盗的可能性。任何设备遗失或被盗，务必要立即向公司的信息安全人员报告，以最大限度降低欺诈风险。

对雇主而言

即刻对远程访问加以设置。如果你有需要远程访问的员工，在办公室关闭之前就完成访问权分配。向已经在异地首次进行远程办公的员工发放多重身份验证符以及在无法进行物理访问的情况下安装类似的技术，其难度都会更大。

机密的信息依然是机密。提醒员工要像在办公室里一样小心或者更加小心地对待机密信息。个人电子邮件不应该用于处理公司业务，员工需要掌握他们在家所打印东西的行踪。如果打印的文件在办公室环境里需要粉碎，那么在家里也要特别留意将同样的文件抽离出来进行粉碎，或者一开始就避免将其打印出来。

提醒员工不要使用私人笔记本工作。如果你的员工对于他们使用的设备没有把握，请他们使用公司发放的笔记本，或者联系你的信息安全人员。使用私人设备会引起文件保存方面的问题，增加风险。此外，在一些家庭设备上使用的软件可能数月、甚至数年未进行更新。

更新紧急联系方式。确保你的公司拥有“波段外”的方式联络全体员工——无论是手机号码还是公司系统之外联系员工的其他方式。那样的话，如果你的公司不幸遭到攻击（恶意软件、勒索、分布式拒绝服务或其他形式），你都能够与员工保持通信。对于关键人员或高级管理层，在Signal等安全短信应用上建一个群，以便在系统出现故障以

及电子邮件失效的情况下，高级管理层能够进行沟通而不必担心信息被网络罪犯截获。

远程访问工具的发展进步早在10年前就已经让人匪夷所思，使得大规模远程工作成为可能。然而，就所有数据的安全而言，远程访问最薄弱的环节有多坚固，它就有多坚固。通过技术、员工技能与培训的强力结合，远程访问可以安全、巧妙地实现。身在公司外，注意安全，谨慎行事。

布伦达·沙尔顿是一名诉讼合伙人，Goodwin公司Privacy + Cybersecurity业务的全球主席。作为这一领域的先驱，沙尔顿女士为公共和私营企业 处理了数以百计的数据泄露事件以及具有里程碑意义 的隐私诉讼。她被Legal 500评为网络法律“杰出律 师”(Leading Lawyer)，是美国仅有的18位获此殊荣的律师之一。

安踏领跑的
四大秘诀

李全伟 | 文 李源 | 编辑

安踏集团的核心竞争力是品牌+零售。安踏已经成为消费者心中从“买得起”到“想要买”，再到“抢着买”的品牌。本文提出安踏集团品牌领先的四大秘诀是：创造价值、产品创新、年轻化和数字化。



安踏第九代形象店

从50万元起家，仅用25年，安踏体育用品有限公司（以下简称“安踏集团”）就在2016年成为全球同行业前三名的公司。现如今，经过

自身发展和不断收购，安踏集团形成了三大品牌群：以安踏、安踏儿童、斯潘迪（Sprandi）、Antaplus为主的专业运动品牌群；以斐乐Fila、Fila Fusion、Fila Kids和小笑牛（Kingkow）为主的时尚运动品牌群；以Amer Sports（亚玛芬体育）、迪桑特、可隆体育为代表的户外运动品牌群。这三大品牌群专注各自领域，实现了消费者全覆盖、渠道全覆盖。

安踏集团董事局主席兼CEO丁世忠在2020年新年寄语中提到，“品牌做得好不好，要看在消费者心中的喜好度。……我们不仅要追求江湖地位，更要追求在消费者心中的江湖地位；不仅‘懂生意’，更要‘懂品牌’。”

作为一家体育用品公司，安踏集团洞悉品牌对消费者的影响力和吸引力。安踏集团品牌管理的精髓是：为消费者创造价值，不断进行产品创新，紧紧抓住年轻消费者，加大推动数字化变革。

品牌的意义在于创造价值

创造价值是为了消费者，具体表现是让消费者从“买得起”到“想要买”，再到“抢着买”。安踏集团从创办之初，就坚持以消费者为导向，聚焦消费者，挖掘真实需求，满足他们的多种需求。安踏集团执行董事兼集团总裁郑捷说，“为消费者持续创造价值，是所有品牌存在的意义。”

集团主品牌安踏的一个典型做法是针对消费者的需求变化，不断进行组织架构调整。起初，安踏品牌一直按照鞋类与服装的大概念来区分业务平台，之后，以篮球事业部剥离出来运作，进行品类制的创新尝试， 篮球品类取得成功后，为了更贴近消费者，从2018年下半年开始，综训、跑步和运动生活也升级为独立的事业部。

之前，综训、跑步、运动生活等部门是组的形式，主要负责企划，而研发和设计工作有不同的部门承担，营销和推广又主要由品牌中心负责。调整之后，除生产之外的其他工作都在事业部里完成，形成了从前端到终

端的一个闭环。组织变革最大的好处是，聚焦真正的消费者，提高市场反应速度和产品落地效率。

通过架构调整，安踏的各个品类能够直面消费者。比如，安踏篮球事业部推出了克莱·汤普森（KT）2019年全明星款的KT4产品。由于篮球事业部充分了解消费者的喜好，从设计、生产到销售，都是紧紧围绕消费者的需求做文章，这款球鞋自然成为畅销品。安踏篮球事业部总经理蔡之本说，“我们始终在思考，消费者买安踏的鞋子，到底买到了什么？买到的是明星效应，也买到了满足运动需求的产品，当然也买到了跟品牌互动的机会，买到了有趣和好玩。”

说到底，安踏实施的品类制度是为了深入理解该品类的消费者，创造他们真正需要和喜欢的产品，将品牌理念、品牌故事最大程度地传递给消费者。品类制度让品牌创造了价值，让价值零售落到了实处。

品牌的生命在于产品创新

长期以来，消费者认为中国品牌只能卖低价，但从2018开始，安踏的一款篮球鞋，在美国却卖到了160美元，大家还要排队抢购。这主要是安踏集团强化产品力，提升品牌价值的结果。产品力也是集团实现价值零售的保障。

强化产品力需要不断加大研发投入，据了解，安踏集团2018年在研发上的投入为销售总成本的5.2%，未来5年将投入超过10亿元用于科技创新。如今，安踏集团在全球设有五大研发设计中心，包括美国、日本、韩国、中国香港和中国内地。 安踏吸纳了近200名来自18个不同国家和地区的外籍专业人才。安踏通过氢科技、A-WEB、FLASHFOAM、环保科技等创新技术，与漫威、可口可乐等国际知名IP携手打造的跨界联名款爆红网络，获得消费者的青睐。

在设计方面，安踏各个品类都有境外知名设计师加盟。篮球品类，有国际品牌设计师Robbie Fuller，是KT系列设计的掌舵者。跑步品类拥有多名来自美国和中国台湾的资深设计师。其他事业部也有来自世界各地的知名设计师，这些全球化设计人员，不仅设计出领先的产品，还带来了全新的设计理念，让安踏的产品力得到加强。

安踏品牌实施的品类制度是为了深入理解该品类的消费者，创造他们真正需要和喜欢的产品，将品牌理念、品牌故事最大程度地传递给消费者。

九代店作为安踏最新的零售门店，体现了数字化、年轻化和专业化的终端形象核心理念。

KT系列篮球鞋是安踏旗下最高价鞋产品，最初的KT1产品售价499元，去年上市的KT5产品售价区间为749-899元，2019年KT家族产品销售同比增长60%，年销量在中国篮球鞋品类细分市场保持领先，许多限量版产品还引起了抢购现象。这在过去是难以想象的，既说明消费者愿意为心仪的产品花高价，也说明安踏品牌的价值提升。安踏集团副总裁李玲说，“好的商品自然会得到消费者喜欢，好的设计自然有消费者愿意买单。”

时至今日，安踏品牌的一些高端产品与国际一线品牌相比，并不逊色。原因在于，安踏的产品用材讲究，功能强大，附加价值高，能够给消费者带来更佳体验。

从品牌角度来看，安踏集团强调的价值零售通过产品力的提升进而带动品牌力、品牌美誉度，最终促进销售；而从消费者角度出发，价值零售则意味着他们购买商品被赋予了更多的意义——不仅是单纯的使用和功

能，还包括通过购买产品的设计、理念、故事、品牌、服务等方面，得到更多的价值。

品牌的魅力在于年轻化

每家品牌都追求长长久久，而做到这一点需要布局未来，尽量洞悉未来市场，把一代又一代的消费者牢牢吸引到自己品牌周围。不管是产品的推陈出新，还是营销手段的新颖灵动，企业首先要考虑的是，要有一颗年轻的心。只有自己永葆青春，才能在品牌活动中体现活力和轻松。

从2019年起，安踏集团更强调品牌的年轻化。安踏品牌的定位是“以科技引领极致价值”的专业运动品牌，对年轻运动族有很强的吸引力。据尼尔森消费者调查显示，安踏超过70%的消费者是95后年轻人群，这一比例还在提升。值得一提的是，安踏同样重视儿童运动品牌——安踏儿童。安踏儿童以创新的产品和营销活动吸引了大批忠实的消费者，销售增长位居行业前列，稳居中国第一大儿童运动品牌地位。

品牌年轻化要与年轻人合拍。现在越来越多的品牌强调年轻化，但许多都是想当然的年轻化，因为决策者并没有站在年轻人的角度，没有从年轻人的人性和价值观出发。如今的年轻人个性张扬，认同感强，注重体验和变化，不崇拜权威，不信服传统。安踏摸准了年轻人的脉搏，开设的第九代终端形象店即是为年轻人精心打造，力求做到与年轻人合拍。九代店与传统的体育用品专卖店截然不同，是一个集合了逛、玩、购、定制于一体的“体育潮流打卡地”。

品牌年轻化要时变时新。首家安踏第九代终端形象店2019年在重庆开办，目的是给消费者尤其是年轻人一种有趣、好玩的产品和体验。令人耳目一新的是，重庆九代店整体以篮球明星克莱·汤普森（KT）元素贯穿。除了专属互动体验区外，在门店的其他区域也同样设有KT玩偶展示区

域。在这里，消费者不仅可以找到KT系列相关的衍生周边产品，还可以体验历届KT篮球鞋，订制系列KT专属T恤，获取无法购买到的KT高质感系列产品。

安踏集团旗下另一个品牌——斐乐FILA也聚焦年轻人，同样注重明星效应。该品牌签约木村光希（Kōki，）、吴谨言等新代言人，独家合作中国网球公开赛……这些举措吸引了大量的年轻人。

针对年轻人活泼好动的特点，安踏集团特别重视与年轻人互动。通过一些好玩的或者有艺术感的东西，加强与年轻消费者的联系，让他们亲身感受安踏的产品价值。其中，借助IP联名就是安踏带给消费者更多价值体验的一个成功策略。安踏曾经联合美国航空航天局推出NASA主题系列产品，只发售1万双鞋，结果很快被抢购一空。2019年，安踏四大品类又协同联动，与漫威、可口可乐、故宫跨界合作，推出多款热销产品，同样得到消费者的热烈响应。

品牌的驱动力在于数字化

品牌要体现价值和年轻化，离不开新技术手段。郑捷说，数字化的目的是让品牌更贴近消费者，为他们提供更快捷的服务、更及时的反馈、更丰富的互动。安踏集团一直以来重视数字化投资，2019年，已投入2亿元提前布局数字化转型和大数据平台的搭建。安踏携手国际领先的IT合作伙伴实现了订、供、产、销业务链条的贯通，通过品牌销售、供应链与生产各环节信息的整合，使产销协同更高效、更智能化。2020年，安踏集团的数字化战略，将从商品智能化、全渠道多品牌CRM平台建设、全流程全价值链数字化运营打通等三个方面开展。终端店方面运用多种先进数字技术，比如云货架、自助收银区等数字化转型和大数据平台，提高了运营能力和管理效率，给消费者带来惊喜。

安踏位于重庆的首家九代店，上下两层，店铺面积近1200平方米，充分采取了数字化技术。首先是自助收银系统，让消费者减少了排队时间，支付更便捷。另一方面，智慧支付、影音视频统一由云平台控制，品牌总部能够及时了解店铺情况，发现问题及时解决。其次，九代店的“云货架”系统，拥有可移动的屏幕系统，让消费者即时了解产品功能。另外，消费者通过VIP区视频互动系统，快速掌握明星单品及会员专享信息，获取量身定制的搭配推荐。店内还上线了人脸识别系统，实现了客流统计、热区分析等数据归集，为改进经营提供数据参考。

安踏集团出色的企业经营和品牌运营获得了丰厚的回报，据2020年3月24日发布的2019年集团业绩公告：2019年安踏集团全年收益首次突破300亿元大关达到近340亿元，同比增长超过40%，连续6年保持高速增长，位居全行业前列。其中安踏品牌收益达174.5亿元，增长21.8%。这是安踏集团历史上前所未有的佳报，创造了多项发展新纪录。

自2020年年初全球暴发新冠肺炎疫情以来，整个经济环境更加严峻和复杂，是许多中国企业从来没有面对过的新局面。安踏集团认为危机时期正是推进公司高效变革的良机。

多年坚持推进的“高质量增长、健康经营、精准成本管控”的安踏集团，面对市场变化以变应变。从疫情之初，集团便开始了以“极限成本思维”为原则的精细化成本管理，控制费用的力度要强于疫情对业务的负面影响。同时，在管理效率提升、柔性化供应链、库存有效控制、渠道优化等方面采取强有力的措施抵御风险。具体做法上，安踏集团迅速将业务重心转向线上，1月底开启“全员零售”的创新变革项目，超过6万名员工及合作伙伴参与，盘活私域流量。截至目前，自有工厂复工率达100%，外包工厂也已恢复90%以上产能；集团旗下门店已基本恢复营业。在错综复杂的环境下，只有韧性十足的企业才能适应环境、战胜困难、跨越周期。经

过多年打拼，安踏集团已经形成了强大的品牌基因，这个基因是公司应对挑战、从“危机”中寻找“机会”的有力保障。

李全伟是《哈佛商业评论》中文版助理主编。

劳动者、消费者和储户经济上的变化

詹姆斯·马尼卡（James Manyika） 迈克尔·斯彭斯（Michael Spence） | 文
时青靖 | 编辑

从许多方面来看，21世纪的前二十年是一个充满机遇和财富的时代——尽管2008年发生了全球金融危机。我们的世界已经因互联网和智能手机而改变。10亿人摆脱了贫困。经济合作与发展组织(OECD)国家的就业与人口比例目前超过了70%——历史的新高。多数经济体重新以稳健（如果算不上惊人的话）的速度发展起来。

然而，尽管发达经济体中许多人在某些方面获得了重要的经济收益，但是在其他方面，他们却被意想不到的挑战所侵害。我们审验了一系列的经济指标，比如，就业与工资增长、福利、基本消费品和非必需消费品与服务的价格、退休储蓄等，发现对三种身份个体——劳动者、消费者和储户——的研究结果与总体数据相比，情况可能更加微妙。

对于身为劳动者的个体而言，就业率远比世纪之交的时候高得多。在我们调查的22个经合组织国家中，2018年的就业岗位比2000年增加了4500万个，其中3100万个给予了女性。此外还有为数更多的创收活动与工作安排，让数百万人获得了新的灵活选择。

然而，更不稳定的工作安排——从零工时合同（劳动者得不到工作保证，但在雇主需要时又必须召之即来）到工作割裂（劳动者并未被受益于其劳动的公司聘用）——也在增多，削弱了许多人的经济安

全。此外，在这许多国家中，多数人工资停滞不前，2000年以来的年均工资增长幅度只有0.7%。

对于消费者而言，技术和全球化，加之管制的放松，大幅度降低了从通信到服装等许多非必需消费品类和服务的成本。在数据使用量猛增10倍之际，数据成本却降低了近90%。

然而，房屋租赁价格——通常是家庭预算中最大一笔项目，平均占据支出的比例高达1/4——骤然攀升。许多国家的医疗和教育成本也已增加。在其他条件不变的情况下，发达经济体的消费者平均每年必须多工作4周，才能在住房、医疗和教育消费上达到20年前的同等水平。

对于储户而言，好消息是平均财富回升并已高于2008年的水平，尽管财富中位数（或许是更好的衡量指标）仍然比危机前的水平低20%以上。随着适龄劳动人口寿命的延长和退休时间的推迟——值得庆祝的一个理由——养老金计划的压力猛增。此外，退休储蓄的责任已经从企业转移到个人。超过半数的经合组织国家政府延长了退休年龄。在私营部门，许多固定收益养老金计划已经变成了固定缴款计划，市场风险由接受方承担。

与此同时，许多国家的家庭储蓄在下降。在我们调查的22个国家中，平均一半以上的人2017年没有退休储蓄，四分之一略强的人根本没有任何储蓄。现在这个时候，退休储蓄比以往任何时候都重要，因为人们的寿命延长了。

企业角色的转变不仅仅对储户产生后果影响。事实上，我们的分析表明，企业在工作、消费和储蓄全部三个领域的市场干预都在减少，尽管干预的程度因国家而异。比如，就业保护程度变低，医疗和教育成本中的私人支付比例提高，养老金保障水平下降。与此同时，

公营部门的工资开支以及政府向个人转移的各种支出平均所占GDP的比例从2000年的38%增长到了2018年的41%，这在很大程度上是由于与老龄化相关的成本上升。这种干预降低而开支增加的双重模式在22个经济体中的多数国家普遍存在，无论它们的市场和企业机制有何不同。

这些结果表明，政策制定者和企业领导人目光超越积极的总体经济数据、关注人们生活中真正发生的事情是多么重要。民意调查显示，许多国家中民众的悲观情绪反映了许多人面临的日常现实。

若想未来20年强于过去的20年，我们认为有必要在两条战线上协调行动。首先，在快速变化的全球经济中，必须通过持续的创新和生产力、经济发展、就业增长与机会创造、企业活力与竞争力来维持并扩大迄今所取得的成果。

第二大要务是解决个人面临的挑战，尤其是受到影响最大的人和地方。对于1.15亿能够胜任高技能工作的个人、非必需消费品开支相对高于基本消费品开支的个人，以及有能力积累资本的储户而言，经济发展成果对他们有利。

然而，更多技能低下的人并没有看到类似的好处。工资滞涨，加上基本必需品开支上升，损害着约60%人口的福利与机会。在英国、美国及其他一些国家，仅房价上涨就消耗掉了普通家庭一半以上的收入增长。同样的这60%人口也很容易受到强制性养老金缩减的影响，因为他们没有或者无法储蓄足够的资金来弥补差额。16%的人没有足够的财富支付三个月的基本开销，20%的人——1/5——没有足够的资金支付六个月的开销。

30岁以下的一代也受到了经济变化的冲击。他们比年长的人群更难找到稳定的第一份工作——2000至2018期间，30岁以下年轻人的就

业率实际上下降了，那些在职的人更有可能签的是临时合同。鉴于房地产价格飙升及高企的房租，爬上住房的阶梯也愈加困难。

女性和少数族裔在就业方面取得一些进展，可是他们在工资和机会方面仍然落于人后。性别平等还有一段路要走：在我们调查的国家，男性每挣1美元，女性只能挣到85美分。尽管性别平等的议程可以追溯到20世纪60年代末，但现实就是如此。

最后，一些地区正在落伍。在我们的分析中，地理正成为越来越重要的决定福利的经济因素。美国和欧洲过去十年间多数的就业增长来自少数繁荣的大都市。这些城市吸引着人才，而且是创新中心。可是，这种地理上的集中意味着落伍的地区面临着螺旋下降的境地，除非他们能够找到办法让自己更具竞争力。他们需要政府和企业部门的帮助。流动性（也已经下降）是部分答案之所在。可是让每一个人搬到高效能的城市中心是行不通的。无拘无束的全球化从政治和社会的角度来说是不可持续的。

鉴于改变我们生活的技术进步不断向前迈进， 21世纪的未来十年已经呈现希望。许多人开始行动，包括政府在内。企业正重新关注多方利益主体，因为它们要努力应对新的挑战，包括那些关系到可持续发展能力和气候变化的挑战——这是可能以倒退方式影响到个人经济后果的又一个因素。

然而，考虑到挑战的规模，人们需要做出更多的努力。确保个人有更美好、更全面的经济结果是我们这个时代的当务之急。

詹姆斯·马尼卡是麦肯锡全球研究所所长，该研究所是麦肯锡公司的商业和经济研究部门。迈克尔·斯彭斯是诺贝尔经济学奖得主，纽约大学斯特恩商学院的经济学教授。

认知概率思维

迈克·沃尔什（Mike Walsh）| 文　时青靖 | 编辑

我们这个由传感器、智能手机和互联设备组成的新世界意味着数据比以往任何时候都多——可那是否意味着更容易做出明智的决定？事实恰恰相反。比你拥有多少数据更重要的是它会如何决定你的思维方式。太多的时候，由于承受着表现果断的压力，领导者试图用简单的规则或类比来处理复杂的问题，选择性地使用数据来证明失当的判断是正确的。可是万一是这样的情形呢：你并不是力图做到正确，而是随时间的流逝你犯的错误越来越少？

面对不确定性的时候，领导者应该如何反应？他们应该下大赌注，闪躲立场，还是等待观望？投资者和交易员或许擅长管理风险和无法预料的事情，可是在其他行业，领导者可能会被未知的东西蒙蔽双眼。我们自然地倾向于用下列两种方式之一来看待局势：要么事情确定，因而可以通过计划、流程和可靠的预算来管理；要么事情不确定，我们根本无法进行管理。幸运的是，还存在另一种方法。

以英国统计学家和牧师托马斯·贝叶斯(Thomas Bayes)为例。他在1763年提出的一个定理将永远改变我们在模棱两可的情况下做决定的思维方式。贝叶斯感兴趣的是，随着我们对未经证实的新证据的积累，我们对世界的看法应该如何演变。具体而言，他想知道，如果他只知道一件事在过去发生或未发生的次数，他如何才能预测事情在未来发生的概率。为了回答这个问题，他构建了一个思维实验。

想象一张台球桌。你戴上眼罩，你的助手随意把一个球滚到对面。他们记下了球停止滚动的地方，你的工作是找出球在哪里。此时你真正能做的就是随意猜测。现在想象一下，你让你的助手扔更多的球到球台上，并告诉你它们是停在第一个球的左边还是右边。如果所有的球都停在右边，你会认为第一个球在什么位置？如果扔更多的球，这会如何增进你对第一个球所在位置的认识？实际上，一次又一次的投球之后，你应该能够缩小第一个球可能所在区域的范围。贝叶斯断定，即使涉及结果不确定的情形，我们也可以在获得新的相关信息时通过整合这些信息而更新我们的认识。

你可以在整个现代历史中找到贝叶斯思维的证据，从19世纪法国和俄国炮兵军官调整他们的大炮来了解敌人的位置、空气密度、风向等不确定因素，到阿兰·图灵(Alan Turing)在二战期间破解德国人的恩尼格玛密码。贝叶斯甚至还影响到了人工智能(AI)的设计和机器学习技术，特别是朴素贝叶斯分类器(naive Bayes classifiers)，它是用于预测一个数据对象所属类别的一系列算法。它们被广泛应用于社交媒体情绪分析、垃圾邮件过滤或电影推荐系统。

对于现代领导者而言，贝叶斯思维同样越来越具有影响力。比如，在亚马逊，14条领导原则之一就是“有勇气；不人云亦云并做出决定”——正如杰夫·贝索斯的解释——这是鼓励领导者避免浪费时间去争取达成普遍共识的策略。最好是做出一个有争议的决定，然后收集资料，必要时进行调整。在Alphabet的登月工厂X，他们有意识地将失败的项目作为一个数据点来庆祝，以此来帮助他们缩小选择范围，并在这样做的过程中加速创新。同样，在声田(Spotify)，他们已经开发了一个他们称之为DIBB［数据(Data)、洞见(Insights)、信念(Beliefs)和

赌注(Bets)］的框架，用于探究数据与不确定性之间的关系。他们用之来确定新想法和机会的成功标准，并创造一种评判业绩的共同语言。

数据可能不完美、不完整或者不确定。通常，对于事情为何会如此发生存在不止一种解释；而通过使用概率来检验其他那些解释，你可以更好地理解因果关系以及真正的实情。

然而，概率式思维需要花时间去习惯，因为人类的思维天生就是确定性的。我们通常认为某事非对即错。你要么喜欢某人，要么不喜欢。比如，很少存在这样的情形：你会说某人是你朋友的概率为46%（除非你是一名拥有许多友敌的青少年）。我们的决定论本能很可能是一种进化上的创新。为了生存，我们必须对世界以及我们对其的反应做出果断的判断。当一只老虎在靠近你时，真的没有多少时间去考虑来者是敌还是友。

然而，当你天生的心理捷径和试探式方法开始让你失望的时候，让我们的祖先在大草原上狩猎时得以生存的确定性方法不会帮助你在不可预测的复杂环境中做出正确的决定。接受不确定性并更多使用概率式方法的最佳途径之一就是学会向职业赌徒一样思维。以拉斯穆斯·安克森(Rasmus Ankersen)为例。

住在伦敦的丹麦人安克森最初来到英国是为了找一家英国出版商出版他有关人类表现方面的著作。为写这本书，他从肯尼亚奔波到韩国，探求伟大运动员（无论是跑步运动员还是高尔夫球手）往往来自同一小地区的原因。他决定留在伦敦的原因之一是他邂逅了一位名叫马修·贝纳姆(Matthew Benham)的职业赌徒。此人创办了两家博彩公司：体育博彩交流社区Matchbook和提供统计研究与体育建模服务的Smartodds。

当安克森和贝纳姆相遇的时候，他们开始谈论足球何以是一项等待被数据和概率式思维颠覆的运动。贝纳姆被打动了，他邀请安克森帮他经营最近收购的布伦特福德足球俱乐部。不久之后，贝纳姆还收购了安克森家乡的足球俱乐部FC Midtjylland。

安克森的见解是这样的：足球是世界上最不公平的运动之一。虽然俗话说“联赛积分表从无虚言”，但在安克森看来，那恰恰是它干的事。因为足球是一项低得分运动，一场比赛的输赢结果并不能准确反映一支球队的真实表现，因而也不能反映该队球员的内在价值。从职业赌徒的角度来看，成功下注的关键是用影响事件发生概率的相关内情来不断更新你的立场。赌徒并不会力图做到正确，而是努力在时间流逝的过程中犯越来越少的错误。

贝纳姆和安克森在评估一支球队的表现时开始利用统计学的科学应用——棒球界率先使用的“moneyball”技术。根据比赛中所创造机会的质量和数量，他们的主要表现指标变成了押注一支球队胜负的“预计进球数”。这样做的目的是开发另一个联赛积分表，它可以用来更可靠地预测结果，并且当作评估和购买球员的基础。

正当各类领导者寻求将更多数据纳入他们的决策中之际，贝纳姆和安克森的方法对他们提供了借鉴意义。比如，一名有概率思维的人力资源经理可以查验一下公司最优秀的人才来自何方以及他们整个职业生涯表现方面的数据，从而找到可能被忽视了的新的人才来源。一名有概率思维的销售专业人士可能会意识到仅仅完成大量交易是不够的；考虑线索来自何方也至关重要。有概率思维的风险经理不会再依赖僵化的信贷政策，而是可能开始深入研究他们的数据，看看他们的客户群中是否有可能被遗漏掉的低风险群体。

培养概率思维模式可以让你更好地为算法时代的不确定性和复杂性做好准备。即使事情是由一系列无比复杂的因素决定的，概率思维也可以帮助我们确定最可能的结果和最佳的决策。

迈克·沃尔什是《算法领袖：当机器比你聪明时如何变得聪明》(The Algorithmic Leader: How to Be Smart When Machines Are Smarter Than You)一书的作者。沃尔什还是全球咨询公司Tomorrow的CEO，该公司为21世纪的设计企业提供咨询。

远程工作者管理指南

芭芭拉·拉森（Barbara Z. Larson） 苏珊·弗罗曼（Susan R. Vroman） 埃琳·马卡留斯（Erin E. Makarius）| 文
时青靖 | 编辑

为应对COVID-19带来的不确定性，许多公司和大学已要求他们的员工远程工作。虽然近四分之一的美国职工已经至少部分时间在家办公，但是新政策第一次让许多员工——以及他们的管理者——在办公室以外的地方工作，彼此分开。

虽然事先设立明确的远程工作政策和培训总是可取之举，但在危机之际或在其他快速变化的情况下，这种程度的准备或许是不可行的。幸运的是，管理者无需付出巨大的努力，就可以采取基于研究的具体措施来提升远程工作员工的敬业度和工作效率，哪怕是在没有什么时间准备的时候。

远程工作的常见挑战

首先，管理者需要了解哪些因素会让远程工作的要求特别高。如若不然，表现出色的员工在开始远程工作的时候，尤其是在缺少准备和培训的情况下，他们的工作业绩和敬业度会出现下降。远程工作固有的挑战包括：

缺乏面对面的监督。管理者和他们的员工时常对面对面互动的缺乏均表示担忧。监管人员担心员工工作不甚尽力或者效率不太高（尽

管研究表明情况并非如此，至少对某些类型的工作来说不是这样）。另一方面，许多员工却苦于管理层支持和沟通的减少。有些情况下，员工感觉远程管理人员与他们的需求脱节，因而对于他们工作的完成既起不了支持作用，也起不了帮助作用。

缺乏获取信息的途径。菜鸟远程工作者通常惊讶于从同事那里查询信息所需的额外时间和精力。对于一个在家工作的人来说，即使获取看似简单问题的答案可能都觉得是一个巨大的障碍。

这种现象从与任务相关的工作扩展到了相隔遥远的同事间可能出现的人际关系挑战。研究发现，相距遥远的同事间缺乏“相互了解”，这会造成在困难局面下不太愿意相信同事。比如，如果你知道自己的办公室同僚某一天诸事不顺，你会把他们发来的无礼邮件当成是他们压力的自然产物。然而，如果你收到的邮件来自异地的同事，对他们目前的境况毫不知情，那么你生气的可能性更大，或者至少会看低你同事的专业精神。

社交孤立。由于员工缺失办公室环境中的非正式社交互动，孤独感是对远程工作最常见的抱怨之一。据信，性格外向者短期内更有可能感到孤立，尤其是当他们在远程工作环境中没有机会与他人联系的时候。然而，长此下去，孤立会让员工对自己公司的“归属感”降低，甚至可能产生更强烈的离职意愿。

家中的分心事。我们经常看到表现远程工作的照片，展示一名家长抱着孩子在笔记本电脑上打字，通常是坐在沙发上或客厅地板上。事实上，这种表现虚拟工作有效性的方式非常糟糕。通常，我们鼓励雇主在准许员工远程工作之前，先要确保他们的远程工作员工不仅有专用的工作空间，而且有充分的幼托保障。然而，对于突然之间转入虚拟工作的情形，更大的可能性是员工不得不应付工作空间不佳以及

（在学校和托儿所关闭的情况下）意想不到的育儿责任。即使在正常的情况下，家庭和家务需求也会影响远程工作；管理者应该预见到，在本次意想不到的居家办公过渡期内，这些分心的事情会更多。

管理者如何支持远程工作的员工

尽管远程工作可能充满了挑战，但是管理者还是可以做一些相对速成且花费不多的事情来实现轻松过渡。如今你可以采取的行动包括：

建立有组织的每日签到制度。许多成功的远程管理者与他们的远程员工建立了每日点名制度。如果你的员工工作各自比较独立，可以采取一系列一对一点名的形式，如果他们的工作具有高度协作性，则可以采取团队点名的形式。重要的特征是，这些点名是定期进行且可预测的，它们是一个论坛，员工知道他们可以在此与你协商，他们的担忧和疑问会被人听到。

提供几种不同的通信技术选择。仅电子邮件是不够的。远程工作者得益于“更丰富”的技术，比如视频会议，它给予了与会者在面对面的时候才会获得的许多视觉提示。视频会议有诸多好处，尤其是对于较小的团队而言：视觉提示可以增加对同事的“相互了解”，也有助于减少团队间的孤立感。视频对于复杂或敏感的对话也特别有用，因为相比书面或仅用音频的交流，它给人更多的亲密感。

快速协作比视觉细节更重要的其他情形也存在。对于这些情形，请提供支持移动通信的个人短信功能软件（比如Slack、Zoom、Microsoft Teams等），可以用于简单一些、不那么正式的交谈以及讲求时效性的交流。

如果你的公司没有现成的技术工具，有一些廉价的方式可以让你的团队获得这些工具的简单版本，以作短期解决之法。使用任何工具之前，请向你公司的IT部门咨询，确保达到适当的数据安全级别。

建立“参与规则”。当管理者为他们的团队设定了交流频率、方式和理想时机的预期时，远程工作才会更加高效、更让人心满意足。比如，“我们使用视频会议进行每日签到集会，可是情急的时候我们使用IM。”另外，如果可以的话，告知你的员工工作日期间联系你的最佳方式和时间（比如，“我一般在一天晚一些的时候更有空接临时电话或进行视频交谈，但如果一天中的早些时候有急事，发短信给我。”）最后，要留意团队成员间的交流（在恰当的程度上），确保他们是在根据需要共享信息。

我们建议管理者尽快与员工建立这些“参与规则”，最好是在首次网上签到会议期间。虽然涉及具体预期的某些选择比其他选择更好，但最重要的因素是，所有员工对于交流的预期是相同的。

提供远程社交互动的机会。管理者可以采取的最重要措施之一就是构建员工在远程工作时进行社交互动（即：就非工作话题进行非正式交谈）的方式。对于所有远程工作者而言，这一点千真万确，而对于突然间离开办公室工作的人而言尤其如此。

建立某种基本社交互动的最简单办法是在团队点名开始的时候，留出一些时间专门谈论非工作事项（比如，“我们头几分钟用来互相聊聊。你们周末过得如何？”）。其他选择包括虚拟比萨派对（比萨在视频会议的时候派送给团队所有成员），或者虚拟办公室派对（在此派对中，“爱心包裹”可以提前送出，以便包裹可以同时打开，同时享有）。虽然这些形式的活动可能听起来有些做作或勉强，可是有经验

的远程工作者管理人士报告称，虚拟活动有助于减少孤立感，增进归属感。

提供鼓励和情感支持。特别是在突然转向远程工作的背景下，管理者承认压力、倾听员工的焦虑与担忧、体恤他们的难处非常重要。如果菜鸟远程工作员工明显很吃力，但并没有表达压力或焦虑，请询问一下他们的工作如何。哪怕是“到目前为止，这种远程工作让你感觉如何”这样的笼统问题都可以引出你可能听不到的重要信息。一旦你问了问题，务必仔细倾听回答，并向员工简要重述，确保你的理解无误。要让员工的压力或担忧（而不是你自己的）成为此次谈话的焦点。

情商和情绪感染方面的研究告诉我们，员工指望着向他们的管理者寻求如何应对突发变化或危机局面的线索。如果管理者传达的是压力和无助情绪，这就会在员工身上产生丹尼尔·戈尔曼(Daniel Goleman)所称的“涓滴”效应。管理有方的领导者采取的是双管齐下之策，既承认员工在困难处境下可能感受到的压力和焦虑，又在他们的团队中肯定信心，使用诸如“我们做到了”或者“这事很难，不过我知道我们能够应对”或者“让我们在这段时间里想办法利用我们的优势”之类的话语。有了这样的支持，员工更有可能带着使命感和专注力去接受挑战。

我们要给初次面对远程工作的管理者们加上我们自己的鼓励话语：你们做到了。请在评论中告诉我们你们自己在管理远程工作员工时使用的诀窍。

芭芭拉·拉森是东北大学达莫雷-麦金商学院的管理学执行教授和伙伴关系主管。她的研究重点是人们在虚拟环境中有效工作所需的个人和人际交往技能。在她的学术生涯之前，拉森教授曾在国际金融及运行领导领域工作过15年，最近一次是在R.R. Donnelley担任国际金融总监。**苏珊·弗罗曼**是本特利大学的管理学讲师。她的研究兴趣包括领导力执行对企业文化和员工敬业度的影响，具体的重点是支持灵活工作安排。在她的学术生涯之前，弗罗曼博士作为企业

效能与战略人力资源管理高管和咨询师从业了20多年。埃琳·马卡留斯是阿克伦大学工商管理学院管理系的人力资源副教授，在俄亥俄州立大学获博士学位。她的研究兴趣包括技术、国际和企业边界形式中的跨域管理，重点是关系和声誉在这些过程中的作用。

降低药价的三项行动

杜鲁福·胡拉（Dhruv Khullar） 彼得·巴赫（Peter B. Bach） | 文 时青靖 | 编辑

美国人购买药品支付的高昂价格已经成为一个主要的卫生政策问题。民主、共和两党的大多数选民都希望政府采取行动降低药价，而国会两院的立法者们已经提出了旨在采取行动的法案。与此同时，制药企业却辩称（如他们历来所做的那样），协商或调控药价会削弱研究预算，扼杀创新，并导致未来的治疗愈加贫乏。

在《新英格兰医学杂志》(New England Journal of Medicine)上新发表的一篇文章中，我们描述了每一种成功的药物在其生命周期中所经历的三段历程，以及在每个阶段调整激励措施，并将其与价格优惠挂钩的做法如何可以实现两个世界的最佳结果：刺激创新和降低价格。

首先是“创新期”。在此期间，新产品得到开发、测试，并准备好提交给食品和药品管理局(FDA)。如果它们得到了FDA的批准（多数得不到批准），药品就进入了“垄断期”，通过专利和FDA的保护而免受竞争。当这些保护结束的时候，“竞争期”就开始了：其他企业现在可以制造和销售这种品牌药物的复制品。

政策——国会通过的法律和总统的政府机构强制执行的规章——强烈地影响着这些时期持续的时间以及企业在每个时期盈亏的数量。对于制药商而言，能够收取高价只是风险-回报计算中的一部分。把市场作为一个整体概念为改革另辟了蹊径。

将有利于创新的政策与价格优惠挂钩

药物开发的过程具有不确定性且费用高昂，可是存在许多途径可以降低失败的风险和创新的成本，而无需让制药企业收取过高的价格。比如，1981年，国会设立了税收抵免政策来抵消研究的成本。2000年，美国国家老年人医疗保险(Medicare)开始为临床试验中的患者支付医疗费用。最近，各种法规已经出台，以加快药物通过FDA的审批程序，这可以为企业节省数亿美元。这些有利于创新的政策从未与制药企业明确的价格优惠挂钩，可是在未来，它们应该关联起来。

修改新药享受垄断保护的期限和彻底程度

新药享受两种类型的垄断保护：一是通过专利，一是通过FDA授权的市场专营权。FDA通常在审批后给予企业5-12年销售新药的独家专营权，而专利保护则可以持续数十年，因为制药商通常不仅对原始配方申请专利，而且对药物的包衣或用法等细微变化也会申请专利。用于治疗风湿性关节炎等炎症疾病的依那西普(Enbrel)开发于1990年代，可是它林林总总的专利超过100项，直到2029年才到期。与此同时，这种药每年的使用成本接近7万美元。

减少制药商获得专利的数量和种类可以制约患者和纳税人面对那些高价价签的时间。如果不采取行动对药物垄断期加以限制，本应该激励新药开发的资金就会继续流向那些最擅长阻击竞争对手的企业，使其只能生产陈年旧药。

除了保障垄断之外，政策制定者通常还阻止保险公司利用其市场力量获得价格优惠。比如，国家老年人医疗保险不仅不被允许协商药价，而且还被要求涵盖六个“受保护”类别中获得FDA批准的每一种药

物——无论药物的有效性如何。允许国家老年人医疗保险和其他支付者将某些和药物排除在他们的保险方案之外可以提升他们议价的能力，从而降低药价。奥巴马政府和特朗普政府都考虑过这种办法，可是他们的努力最终都陷入了停顿。

消除来自仿制药的竞争障碍

竞争是神圣的美国理想——药价最终降下来的核心机制——可是政策制定者迟迟没有消除仿制药试图进入市场时面临的障碍。多数人都很熟悉“延迟赔偿”策略，即企业向未来的竞争对手付费，不让其将仿制药推向市场。可是他们在竞争开始前还使用了其他伎俩来压制竞争。比如，一些企业以安全为由，拒绝为仿制药厂商提供他们需要的样品，以证明其产品与品牌药物等效。2019年12月份签署成为法律的《创建和重建公平获取等效样品法案》(The CREATES Act)可以终结其中一些伎俩，但是其他的竞争挑战依然存在。

一些制药企业使用一种人称“永葆长青”或“产品变身”的手法来延长垄断价格并阻止使用仿制药。某家企业的产品在垄断保护到期之前不久摇身一变，公司对品牌药施加细微的改变——比如，从药片改成薄膜衣片，或者把一天两次的剂量改成一天一次——并且将原产品从市场上撤除，从而推迟仿制药的批准和替代。联邦贸易委员会可以针对此类手段更积极地执行反垄断法，而FDA也不应该在品牌药物产品即将失去垄断保护之前旋即授予乔装改扮的产品市场专营权。对于竞争对手很难制造的生物药品等药物种类，立法者如果不能让市场发挥作用，他们最终就必须对药价加以规范。

今天，美国拥有的系统允许药价飞涨，通常超过了它们为患者提供的价值。可是通过改革整个系统，而不仅仅只关注价格，立法者们可以降低药物成本，并激励新药的开发。

杜鲁福·胡拉医学博士是纽约长老会医院的内科医生，威尔康奈尔医学院医院医疗卫生政策助理教授，医师从业和领导力研究基金中心的政策推广主任。**彼得·巴赫**医学博士是一名内科医生，纪念斯隆-凯特琳癌症中心的卫生政策与成果中心主任。

踏入新商业文明时代

王梓木 | 文 钮键军 | 编辑

社会进步速度令人应接不暇，全球经济的波动性越来越大，导致波动的因素也越来越复杂，政治风险、利率风险等，都使得国际经济形势变化莫测，中美关系更是扑朔迷离，在风起云涌的变化当中，许多过去的逻辑与理念都正在被改变甚至被颠覆，许多新的思想与文明正逐步被社会关注，并形成一定的共识，一个新的商业文明时代正向我们走来。

企业经营哲学的重大调整

传统意义的商业文明就是以个体利益为出发点，它曾经让生产力产生了巨大飞跃。但在商业环境巨变的今天，传统商业文明已经难以适应。发生变化的原因有三： 一是科技成为经济发展最重要的催化剂和助推器，使经济发展由传统的自我为中心向开放、共享、互联的方向转变。 二是大多数行业已经从短缺经济转向过剩经济。同质化、价格战导致行业陷入发展瓶颈或陷阱，亟须需寻找新的突破口。 三是“生态系统”成为产业发展的明灯。单打独斗的时代已然过去，丛林文化也已过时，企业之间搭建生态圈的需求越来越大。

股东利益至上是传统商业文明的一个特征。诺贝尔经济学奖得主米尔顿·弗里德曼有一段著名的话：“企业有且只有一种社会责任。那就是从事旨在提高企业利润的活动。” 1997年，美国一个颇具影响力

商业圆桌会议（一个由两百多家著名大公司的CEO组成的协会），在一份正式的企业使命宣言中称：“管理层和董事会的首要职责是对企业股东负责，其他利益相关者的利益是企业对股东责任的派生物。”他们认为，企业最大的贡献就是创利。

近年来，我经常在亚布力企业家论坛和其他场合大力提倡和宣传企业的社会价值，提出追求企业社会价值是新时代企业家精神的特征，优秀企业应主动追求企业的社会价值最大化。联合国前任秘书长安南讲了一句很重要的话“一个失败的社会里不会有成功企业”，所以企业和社会一定要建立命运共同体。企业在追求社会价值的过程中，往往会与商业价值不期而遇。互联网企业看重用户价值，在创造了足够的用户价值以后，便能从中获取商业价值，所以用户就是它们的社会价值，客户就是它们的商业价值。

我总结出的社会价值主张有三个特征：一是关注人与人、人与社会、人与自然的命运共同体。二是探索以新视角、新路径、新产品实现公平与效率的同步提升。三是企业的社会价值，不仅体现在你做了多少公益事业，更要体现在你的主业上。华大基因董事长汪建有一个说法，为人民服务就是我们的商业模式，只要我为人民服务到位、到底了，人民币自然为我服务，商业价值就不期而遇了。华为提出，我们要做世界级企业，跨国界、跨民族、跨领域，为全人类服务。这是企业家真正的胸怀。

在2018年的亚布力中国企业家论坛第十八届年会上，我起草并联合上百位企业家发起《社会企业家倡议书》，同时发表主旨演讲，提出新时代的企业家精神特征是追求社会价值的最大化，并且赋予社会价值以广泛和新鲜的内容，包括提供就业机会、开发创业平台、拥抱

科技革命、推动节能环保、促进环境友好、拓展绿色金融、大力扶贫济困、实现各类人群的平等发展与社会共同进步。

企业追求社会价值业已成为全球的趋势。2019年8月20日，美国商业圆桌会议发表了企业宗旨声明，放弃了长期以来坚持的股东利益至上原则，强调企业的社会责任，包括为员工提供公平的薪酬和重要的福利，支持社区、环保等等，而且要考虑到相关者的利益，而不是只考虑股东利益。这不仅是企业管理原则上的重大改变，还是企业经营哲学的重大调整。

竞争逻辑转为共生逻辑

企业由竞争逻辑转为共生逻辑，是新商业文明时代的一个特征。由于现在任何一家企业，即便是大型科技企业，都不可能完全具备发展需要的所有各项能力，必须寻求外部合作，合作成为一种必然选择。 我前不久曾拜访腾讯，发现跟腾讯合作的企业多达1400家，与华为合作的企业则更多。同时，腾讯高管还提出，要将企业的半条命交给合作者，足以体现腾讯对于合作的重视程度。

竞争逻辑是分蛋糕、抢蛋糕；共生逻辑是把蛋糕做大，共生逻辑可以协同创利，可以风险共担。善于合作的企业，路越走越宽；单打独斗的企业，路越走越窄。这就是企业的共生逻辑。

当然，在这种共生逻辑的新时代，并不是说竞争就没有了，企业竞争依然存在。今后的竞争更可能会是生态圈之间的竞争，而生态圈可能是一些相关联的企业群体，也可能是跨地区、跨国家的企业联盟，但更可能是拥有共同文化和价值观的企业组合。 竞争的结果也许不是生态圈和和企业的消亡，而是同化升级，这一竞争形势的转变给

社会节约了巨大的制度运行成本，也大幅减少了企业的经营风险，将带来巨大的社会价值。

危与机并存

对于未来十年的预期，两极分化明显，悲观者认为将是“危机十年”，乐观预期则认为是“黄金十年”。

我认为，对企业来说，好的企业受益于“机”，落后企业受困于“危”，危与机相互交织在一起。我对企业的建议是：根据历史发展的方向和趋势判断，应当主动寻求向上而生和向善而行，踏入新商业文明时代。

什么是向上而生？就是充分借助新科技，打造新生态，逐步实现自我蜕变的过程。 向善而行，是企业自觉追求社会价值的集中体现，是满足客户深层次需求的归因，也是企业创新服务能力的大幅度提升和改观。

谷歌最早提出“企业不作恶”，腾讯的马化腾在中国首次提出“科技向善”，保险业很多同行也提出保险向善。之所以大家都会提出向善的理念，其根源在于科技进步，创造了这样必然性的契机，同时也是新商业文明时代的要求。中国互联网的上半场虽然做出了巨大的贡献，但主要是利用人性的弱点，比如自私、贪婪、攀比，图便宜、卖假货，然后从流量中套取现金。

互联网的下半场将是产业互联网，重心从toC转到toB、toG，这时候产业互联网必须回归人性善的一面。 也就是大家共生共长，相互合作，创造共同价值。面对客户，要提供更全面的人性关怀，只有向善

才能创造长期的客户价值。另外早期的互联网多半用作娱乐工具，未来的互联网将更多作为人们价值成长的工具。

向善，我们简单理解就是做好事，不做坏事，不为眼前的利益而危害社会，损害公众利益、损害消费者利益，不以短期利益所惑，而为长期价值所谋。

什么叫短期商业利益？在我眼里，有的互联网企业依然采用竞价排名的商业模式，历史上就曾经发生过“魏泽西事件”；还有的互联网企业利用优势平台，我字当头，利字当先，谁给的手续费高、返利多，就跟谁合作，这样势必影响企业的服务质量，损害客户的利益。

新商业文明下，公司应当以所有利益相关方的需要为出发点，推动共同价值最大化，以壮大和繁荣整个共生、共享、开放、共赢的生态系统为经营逻辑，突破传统业务空间，实现可持续的价值增长。

资本向善

最后，资本向善。社会上有一种投资叫影响力投资，它是以社会责任为宗旨，同时也是基于长远价值的投资。这些企业正在中国逐步升起，致力于解决社会问题，特别是公益性的问题。

另外，在深圳有一个“义利99”行动。从2014—2018年，深圳社会价值投资联盟（社投盟）连续发布“义利99”排行榜，从中国上市公司榜中选出了99家在客户价值、员工权益、安全运营、伙伴关系、公益投入等方面提升了社会福祉，也在环境管理、绿色发展和污染防控方面促进了生态保护，社会价值贡献排名前列的公司。 结果表明，“义利99”指数累计涨幅89%，同期沪深300涨幅为36%，上证综指涨幅为22%。

近期，社投盟还与博时基金联合开发了可持续100ETF，已经问世，获得市场的良好反映。这说明，在社会价值方面做得好的企业，其长期商业价值增长优于大盘，资本为其投票。就是说，你要是义字当头，也会利在其中，如果义字损害了，利一定会受损。

向上而生，向善而行，体现了新商业文明时代的特征。向上而生就是要运用新科技推动企业与社会的共生共长，向善而行就是要建立人类命运共同体，创造人类生活的共享与共荣。

王梓木是华泰保险公司董事长，同时担任全球社会企业家生态联盟联席主席及2019年轮值主席。

韦尔奇：
职业经理人中的企业家

张建君 | 文　李全伟 | 编辑

韦尔奇身上体现了企业家精神：责任担当，全力以赴；痛恨官僚体制，大力变革；赋能员工，激活组织；脚踏实地，不拘礼节。

2020年3月2日，通用电气前董事长兼首席执行官杰克·韦尔奇去世。

《财富》杂志知名编辑杰弗里·科尔文（Geoffrey Colvin）曾将韦尔奇称为“20 世纪的世纪经理人（Manager of the Century）”，这个荣誉韦尔奇当之无愧。而我认为，韦尔奇是职业经理人中最具备企业家精神和素质的领导者。

20世纪20年代以来，随着公司规模的扩大、所有权与经营权的分离，商界领袖中就大致分化出两个类型：企业家和职业经理人。两个类型的领导者因为面临的核心任务和挑战不同、在组织中发挥作用的阶段不同，因而呈现出不同的特点（或者说环境选择了不同特点的人来执行不同的任务和使命）。企业家往往具有英雄主义，激情四射，充满创造力，同时也喜怒无常，控制欲突出（典型如福特、乔布斯、马斯克等）；而职业经理人则冷静、理智（甚至近乎枯燥和无趣）、按部就班、就事论事（典型如通用汽车的斯隆）。用一个夸张的说法，企业家张牙舞爪，手舞足蹈，激情四射，追求梦想，充满魅力；而职业经理人则面无表情，理性决策，循规蹈矩。

企业家和职业经理人因为与企业的关系不一样，其利益诉求和行为也往往不同。企业家把公司当作自己的事业和生命，往往全力以赴；而职业经理人则可能出现机会主义，为实现个人利益而牺牲公司长远利益。代理人理论也就是在所有权与经营权分离和对经理人机会主义假设的前提下提出的理论，因而公司治理的核心就变成了如何激励和约束经理人的问题。

就身份来说，韦尔奇当然是职业经理人，是通用电气这个百年老店的大掌柜。但我们纵观他的一生，尤其是他领导通用电气的20年，可以说他体现更多的是企业家的精神和行为。

> 韦尔奇倡导的群策群力活动，要求所有部门的员工与其上司聚在一起召开“全体员工大会”，提出问题或有关部门如何运作得更好的建议，80%的建议必须在当时当场得到一定的答复。

责任担当，全力以赴。他说：“有人问过我最担心公司什么事？什么会让我夜不能寐？其实我担心的不是我们的业务，而是有人会做出违法的蠢事，玷污了公司的声誉，并且毁了自己的前途和家人的幸福。”为此他提出公司以及所有员工的核心价值观就是诚信。如果没有他对公司的全身心的热爱，没有他对公司的责任感，他不可能像爱护生命那样爱护公司声誉。正因为如此，他不像某些重量级商业领袖那样在华盛顿消磨大量时光，也令人吃惊地拒绝在其他公司担任董事，真正把通用电气的工作当作一个专职工作，全部精力投入到公司的变革和发展中去。

痛恨官僚体制，大力变革。20世纪初到七八十年代是科层制和科学管理大行其道、制度化在组织中一统天下的时代，其结果一方面带

来了进步，但同时也产生了副作用，比如官僚主义、墨守成规、思维刻板、重视过程而非结果（忽视客户）等等问题。韦尔奇上任之前的通用电气也是这么一个状况。韦尔奇以少见的犀利语言和无畏的魄力大力破除官僚主义："要憎恶官僚主义，每天都鄙夷它，而且不要害怕表达你的憎恶之情，嘲笑那帮官老爷作风的人；减少管理层次，嘲笑臃肿的机构设置，拿它们开玩笑，太多层次会拖慢效率，隔离开领导和员工。"

赋能员工，激活组织。传统的科层制强调层级、服从和秩序，典型的经理人也更为看重个人在组织中的权力与地位。但韦尔奇不是这样，他倡导著名的群策群力活动，要求所有部门的员工与其上司聚在一起召开"全体员工大会"，提出问题或有关部门如何运作得更好的建议，80%的建议必须在当时当场得到一定的答复。正是这样的做法让员工能够针对公司存在的问题直言不讳，激发了组织活力。正如公司一位电工对《财富》杂志所说的："20 年来别人一直要求你闭上嘴巴，这时有人让你毫无顾虑地大胆说话，你一定会畅所欲言的。"

脚踏实地，不拘礼节。典型的职业经理人（或者官僚）因为强调理性和价值中立、政治正确，往往需要抑制自己的真情实感，极端的情况就是没有爱，没有恨，面无表情。而韦尔奇由于个性和出身（工人阶级），坦率得近乎粗鲁。结果是，公司里的35万人每个人都彼此直呼其名，每个人都有话语权。当一个管理人员与韦尔奇见面时，彼此的交流直截了当，会有争执，也许会大喊大叫，而不是彬彬有礼，例行公事，你好我好大家好，什么问题没解决。这也正是韦尔奇强调组织中的关系要随意、非正式（informal）的原因。他认为，组织中随意度翻倍后就是极大的竞争优势。

韦尔奇走了，但他留下的遗产将历久而弥新。展望未来，中国民营企业的职业化管理将会成为一个不可避免的趋势，职业经理人的队伍必然会壮大。对于这些职业经理人，对于国企的领导者和政府官员，学习韦尔奇，不要把职业当作晋升之阶来经营，而要把每一个职业都当作事业来经营，在其位，谋其政，尽其责，让组织（社会）蒙其利，少想想履历表，多想想墓志铭，都是一个对得起自己、也对得起组织和社会的正确选择。

张建君是北京大学光华管理学院教授。

2020卓越管理公司的实践：中国式“高韧性企业”

齐菁 | 文 李全伟 | 编辑

“韧性”（Resilience）是一种根据环境灵活适应或及时调整、快速恢复的能力。“高韧性企业”能跨越周期，并在面临危机时转危为安。



2020年全球新冠肺炎疫情给所有中国企业上了一课。面对未来诸多的经济、社会、环境和全球秩序的动荡和多变，企业如何保持“灵活性”和“适应性”？追求卓越的中国企业需要考虑系统地打造自身的“韧性”能力。

德勤中国联合新加坡银行、香港科技大学商学院、《哈佛商业评论》中文版等合作伙伴推出“民企卓越管理公司（Best Management Companies，以下简称BMC）”项目。德勤全球BMC项目有27年历史，其宗旨是发现具有先进管理理念和卓越管理水平的企业。BMC项目全球评选，从战略、能力、承诺、财务四个领域全面评价企业管理的卓越性。在今年的项目评选中，项目组发现，企业“韧性”能力前所未有的重要。

《哈佛商业评论》中文版近期采访了龙湖集团CFO赵铁、德勤中国市场与国际部主管合伙人杨莹，以及德勤BMC项目团队，共同探讨“高韧性企业”的共性特征、全球最佳实践、中国企业的“韧性表现”，以及未来的提升方向。

高韧性企业是什么

杨莹说：“根据德勤全球领先企业咨询实践的总结，卓越企业都具备我们称之为‘高韧性企业’的特征。所谓‘韧性’，就是一种根据环境灵活适应或者及时调整的能力，韧性越好，就更富有弹性，而‘高韧性企业’，就是一个组织不仅能够长期生存而且要跨越多个经济周期繁荣发展、历经时间考验。针对这次疫情，德勤建议企业不但要短期应对、迅速复工，而且面对未来的更多不确定性，能够‘向远而生（from

survival to thrival）’。企业拥有越长期的使命感，且与社会的福祉相关，企业的生命力也越强。”

德勤发现，“高韧性企业”普遍具备“战略适应力”和“组织反脆弱”两大特征，同时对应三种能力，包括：产品和服务创新能力、领导力和组织能力，以及风险管理能力。随着企业不断发展壮大，企业需要考虑这三种能力的不断迭代升级。

可持续的产品和服务创新能力——指企业战略适应性高、能预知及管理变化。短期看，它要求企业及时分析外界环境对基本面（需求和用户行为）造成的影响，反思相关决策；长期看，企业须注重感知行业发展的长期趋势，针对不同“情景”进行战略反思，保证有适应方案。同时，企业应更关注“多元利益相关者”，创新商业模式，将企业和社会更好地融合，塑造“社会型企业”。

领导力和组织能力——指企业坚守“核心价值观”，并建立强大的、敏捷反应的组织能力。这种能力意味着组织治理模式更加开放、包容、信任、敏捷。短期看，需要领导者勇于承担风险，对机遇迅速响应；长期看，须建立高度的“承诺”和创新文化，简洁高效的企业治理模式以及自我驱动的组织执行能力。

风险管理能力——这一方面指企业面对威胁时能快速响应；另一方面强调企业提前准备应对风险的预案。短期看，企业需要建立稳健的财务策略、有良好的现金储备、成本管控能力；长期看，企业须系统性地建立“业务连续管理”、危机管理能力及战略性风险管理能力。

实际上，危机应对是与企业常态管理紧密结合的。“韧性”能力是后疫情时代中国企业亟待打造的重要能力，不仅在短期要“活下来”，更重要的是如何加码“长期战略”。

高韧性企业是能够跨越经济周 期并应对突发事件的公司，这种企业靠着韧性领导力和组织 能力实现可持续发展，是商业 长期主义的最佳代表。

德勤发现，“高韧性企业”普遍具备“战略适应力”和“组织反脆弱”两大特征，同时对应三种能力，包括：产品和服务创新能力、领导力和组织能力，以及风险管理能力。随着企业不断发展壮大，企业需要考虑这三种能力的不断迭代升级。

高韧性企业的全球实践

BMC主管合伙人赵健表示，在全球范围内，“韧性”能力为企业创造了持续价值。国外百年老店以及众多一流企业经历多个经济周期，在设定战略方面会比较全面和成熟，而越是有长期使命感的企业，就越有生命力。韧性应对能力对企业持续发展非常重要，韧性就等于企业的抵抗力，抵抗力的强弱决定了企业的反应能力， 所以“高韧性企业”就是免疫力好的企业。

亚马逊的“变”与“不变”。贝索斯1995年创立亚马逊之初，就立志于推动社会效率的提高。亚马逊的业务一直都在改变，从网上书店、电商、Kindle，到流媒体、智能硬件、云服务及无人机送货等。但其创造社会价值的初心贯彻始终。亚马逊的战略目标有序实现，都是在思考变与不变，并以最快的速度去适应全球不同地区客户需求的复杂性和多样性，用“顾客至上、超长期思考、对创新的热情、远见卓识与领导力的14条准则”的核心价值观去实现其财务目标，即“长期的自由现金流最大化”。

日本家族企业兄弟工业的“百年传承”。日本兄弟工业株式会社是全球领先的缝纫机制造商，是寿命已达110年的老字号。20世纪90年代，出口依存度高的兄弟工业，因国际汇率变化而收益结构备受打击。集团随后开展多元化经营分散业务风险，但经营资源分散难以享受规模经济的优势，业绩依旧低迷。为克服业务组合和经济周期的困难，公司成立了“21世纪委员会”，就公司应有的愿景、业务结构进行讨论，提出中长期的经营改革方案。其重点是要把公司的业务结构聚焦在创意领域和时尚领域，坚守“用心做好物”的企业基因，同时进行更为彻底的结构改革，并构建业务综合管理体系，使得企业在应对危机时能坚守价值观并不断建立战略新视野、及时调整业务组合，蓬勃发展至今。

杨莹说，从很多类似的国际公司案例可见，对规模型领先公司而言，不确定性是一个重要的成长驱动因素。技术的发展降低了准入门槛，为新兴创业公司创造机会，这就需要企业敏锐地做出反应，战略制定和执行都需要更高的灵活性，才能把握住稍纵即逝的机会，保持长久的竞争优势。

中国式“高韧性企业”

BMC项目团队研究了众多中国领先企业，对于如何“跨越不同经济周期，实现持续经营”，龙湖集团和复星集团的实践非常具有代表性。

龙湖集团自创业以来，始终坚持稳健清晰的经营策略，围绕客户需求制定战略方向和完善运营体系，亦能根据外部环境的变化主动进行自我调整，不断提升组织的应变能力。近年来，龙湖正在进行“平台+端”的管理模式探索，旨在提升公司运营体系在波动市场的敏锐度与

执行力，也是“高韧性企业”策略。龙湖用“变·定·行”3个字开启2020——变，即拥抱变化；定，即坚定战略；行，即知行合一——这可以看作是龙湖集团对“高韧性企业”的思考与诠释。“没有永远朝阳蓬勃的行业，但是可以有永远充满活力的企业，其关键在于从坚定战略和拥抱变化中找到平衡，并有效赋能于组织一线。”龙湖集团CFO赵轶说，“企业文化的长期贯彻，坚持稳健的财务风格，是穿越周期的底气；同时组织战略能力、数据后台、空间占位以及维护客户黏性等多面均衡，实现了龙湖稳健与创新的平衡，也是我们的反脆弱管理之道。”

复星集团创始人兼董事长郭广昌在《一个公式、四个维度、赢未来十年》一文中提到，通过“高度×速度×时间×(1- 偏离度)”策略抓住“短期发展动力不足，但长期看是全球经济周期和产业周期中千里马企业”，是复星的核心竞争力之一。高度即全球和中国双轮驱动；速度是供应链能力打造与数字化为产业提速；时间是匠心和创新；最后减少偏离度是指坚持做对的事情。高度、速度和时间是复星未来增长的三要素，但减少偏离度的重要性是有过之而无不及的。为了减少偏离度，复星除了不断自省，也在进一步提倡竞合。竞合，就是对不确定性的敬畏。

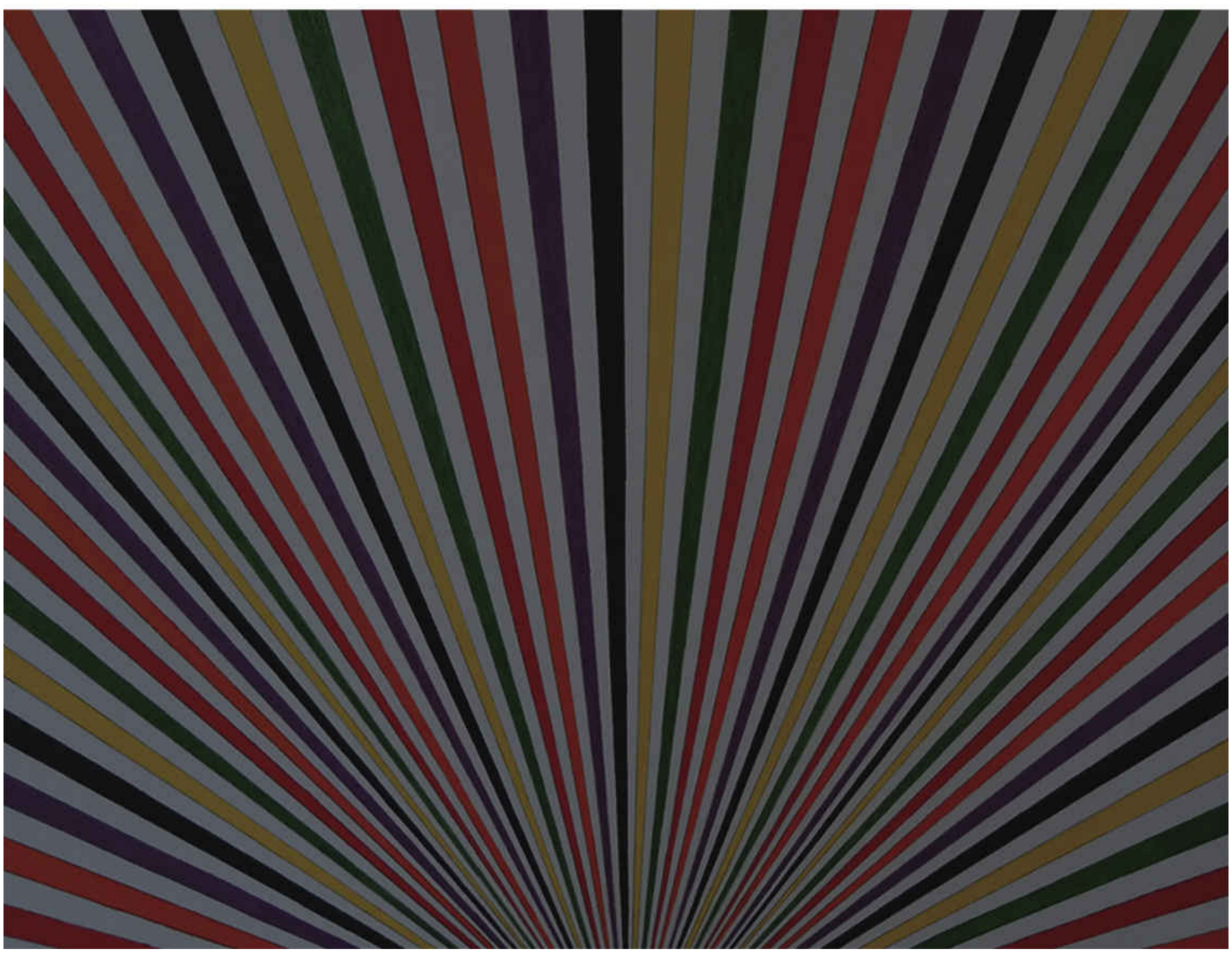
BMC项目总监桂晏总结，项目组分析BMC的获奖企业和候选企业，发现中国头部民营企业已有一批具备“高韧性企业”的特征。但对于大多数企业而言，如何建立“长期思维”并打造“系统化组织管理能力”，仍是一个巨大的挑战。BMC项目评选卓越管理民营企业从战略、能力、承诺和财务实力四个方面全面评价，很多中国企业在除了承诺之外的其他三项都表现出色，唯独承诺方面，与卓越管理还有距离。而承诺主要考验的就是企业文化、持续投入人才发展以及完整的企业社会责任管理体系。

杨莹说：“在未来，不确定将成为常态。中国企业对‘有形能力’理解普遍很好，但是对于无形‘软实力’的锻炼和培养方面很欠缺。但实际上，卓越管理企业须不断向内外传递自己的价值观，要始终‘做正确的事’。我们发现，员工在有社会使命感的公司工作他们会更有激情。同时，客户如果觉得企业具备社会使命感、有担当，也会放心地选择你的产品和服务。”

赵健表示，卓越管理公司都能恪守企业使命和核心价值观。它们“定位独特”，不仅局限于商业价值领域，而是致力于给世界带来不可磨灭的影响；同时它们懂得如何突出企业的独特优势，懂得自身在哪些方面可以做到全世界最出色；它们“稳定持续”并配合灵活的战略、组织设计调整，它们知道什么是不变的持续一贯的使命与定位，什么是可变的策略和运营方式。一流企业普遍拥有“战略耐性”和“组织韧性”，这能产生持久的内在力量，使企业不断更新、成长，向远而生。

齐菁是《哈佛商业评论》中文版特约撰稿人。

Spotlight 聚光灯



推进黑人领导者发展
ADVANCING BLACK LEADERS

美国许多组织中非裔美国人数量仍然不足，本文介绍了一种变革指南。

劳拉·摩根·罗伯茨（Laura Morgan Roberts）安东尼·梅奥（Anthony J. Mayo）|文
牛文静 | 译 蒋荟蓉 | 校 钮键军 | 编辑

迈向
种族平等的职场

TOWARD A RACIALLY JUST WORKPLACE

企业在多样化方面的努力对黑人员工来说并无成效，本文介绍一种更好的方式。

> “一个人的成功不该以生命中到达的高度来衡量，而应以他在通往成功的路上跨越了多少障碍衡量。”

教育家、作家、社会活动家布克·华盛顿（Booker T. Washington）在一个世纪前写下这句话，用来激励他的非裔美国同胞坚持抗争，争取平权和就业机会。这些人中很多在此前不久才摆脱奴隶身份，获得自由。他为自己和同胞的成就感到自豪。

这一梦想是否已经实现？20年来，我们一直在进行和审视关于非裔美国人发展的研究，特别是职场发展，并将成果汇集成书。客观来说，部分梦想确已实现，但大多数仍是未竟之业。

美国在这方面当然有所进展，通过了民权法案并一再强化。企业投巨资推动多样性发展，因为有更多企业领导者承认这样有利于公司发展。一些黑人亿万富翁及CEO是所在行业的翘楚。

但是，无论从定量数据和定性数据上看，职场非裔美国人的发展，仍然面临着其他少数族裔和白人女性不曾遇到的障碍——上至企业战略制定者，下至工厂工人和零售店员都是如此。与白人同侪相

比，他们受雇、发展和晋升的机会更少。有证据表明，和其他有色人种相比，黑人的职场体验更糟。

正如华盛顿所言，这些艰难挑战也许会让成功果实更加甘甜。但是针对黑人员工和管理者，企业表面倡导包容性和多样化，实际行动却存在巨大差距。要想做到言行一致，领导者必须带头进行更有意义的变革。不应低估和浪费黑人人才，应正视非裔美国人作为美国历史上最受压迫的群体所展现出的，有研究佐证的坚韧、强烈的自我意识和成长心态，以及这些品质带来的贡献。应当更努力地发掘并支持黑人员工，无论是招募初级职位，还是遴选CEO继任者，都为黑人提供更多机会。

作者
劳拉·摩根·罗伯茨和安东尼·梅奥

2018年，哈佛商学院非裔美籍学生会正式成立50周年。为表纪念，劳拉·摩根·罗伯茨和安东尼·梅奥针对非洲裔美国人的职场发展情况进行了深度研究。用摩根·罗伯茨的话说，结果发人深省，同时令人羞愧。“当你了解非洲裔美国人，在可能被低估和缺乏资源的情况下如何艰难地成为领导者，你会发现他们经历了极不平凡的旅程。”她说，“其中不乏引领变革的精彩故事，我们要牢记并宣传这些故事。可是看到这场旷日持久的抗争在各方面越来越艰难，我们不免心情沉重。无论立法还是执法，美国对多样性的支持后继乏力，尽管不平等仍在加剧，但呼吁改变现状的声音越来越微弱。”



劳拉·摩根·罗伯茨现任弗吉尼亚达顿商学院实践课教授。她最初任教于哈佛商学院，并先后在乔治城大学麦克多诺商学院和安提亚克大学的领导力和变革研究生院担任教职。她研究了领导者如何在多样化的环境中建立积极形象，并在此基础上进一步研究了非洲裔美国商业领导者的影响力。她和梅奥以及莫尔豪斯学院院长戴维·托马斯（David A. Thomas）一起，编辑出版了《种族、工作和领导力：黑人历程的新观点》（Race, Work, and Leadership: New Perspectives on the Black Experience）一书，探讨了组织消除系统性种族主义所需的资源和行动。

安东尼·梅奥是哈佛商学院组织行为学部商业管理Thomas S. Murphy教席高级讲师。他和摩根·罗伯茨、托马斯共同研究黑人员工在晋升和担任领导方面的机会是否有所改善。梅奥的科目包括MBA项目中的领导力、组织行为学和本真领导力发展。最近，梅奥参与制作了哈佛商学院的网络课程“领导力原则”，旨在帮助有抱负的新领导者释放自身和他人潜力。此前，他担任领导力发展实地浸入体验课程负责人，该课程关注领导力、全球化和一体化，是MBA一年级必修课。

“我一直对英才制度心怀希望，诚然有些天真，看到职场被忽视的个体面对如此根深蒂固的结构性和系统性挑战，令人沮丧，”梅奥说，“就连哈佛商学院这样的精英机构的毕业生也难以幸免。想要带来真正的变革，我们需要和有史以来被忽视的人群并肩作战。像我这样跻身强势群体的人，要积极投身其中，促进真正的对话和变革。”

我们尚未发现在这些领域各方面都表现出色的企业。但相关领域的研究和教训提供了解决之道。我们从和美国顶尖管理思想家以及从业者的合作中，总结出一套分为四步的战略，帮助企业以更好的方式任用更多黑人领导者。实行该战略，需要从仅关注种族多样性相关的商业案例，转向更多道德案例，促进关于种族问题的真正对话，改造多样性和包容性项目，更好地管理黑人各阶段职业发展。我们认为，由于企业宗旨和社会影响对员工、客户和其他利益相关方越来越重要，现在是启动变革的最佳时机。我们还认为，这套框架也适用于美国和全球范围内其他边缘团体。

该战略实践起来并不容易。企业管理者需要深入思考企业道德和文化，为一个也许并非业务核心的使命付出额外努力。但回报也很丰厚：可以充分释放职场所有员工的潜力。

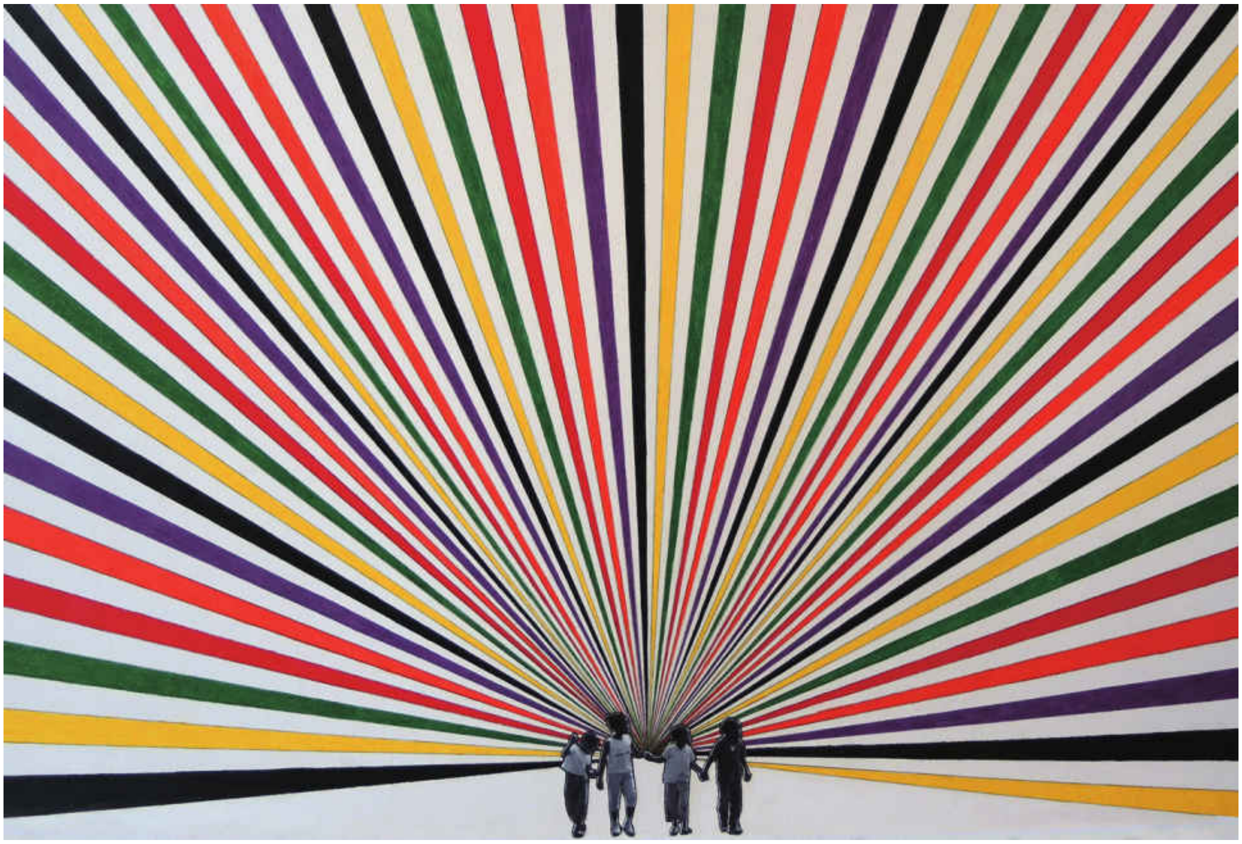
被忽视，缺少支持，壮志难酬

在多数美国大公司和跨国企业中，多样性和包容性（D&I）项目是必备。企业会促进少数群体的选聘，出资提供反偏见培训，赞助非白人员工参加高潜力领导力发展项目。研究表明，和同质化劳动力群体

相比，异质化劳动力群体能够产出更多创新，表现也更好。很多高管已认识到这点。

但是，尽管民权法案已通过55年，企业数十年来也在D&I方面不懈努力，非裔美国人通往高管之路仍然进展缓慢，经济收益和影响力并无太大改善。让我们先来看看人口统计数据。

数据向我们展示了什么？不错，的确有些著名黑人领导者出现，从媒体人物奥普拉·温弗瑞（Oprah Winfrey）、罗伯特·约翰逊（Robert Johnson）、杰斯（Jay-Z），到金融家钱纳特（Ken Chenault）、罗伯特·史密斯（Robert Smith），再到从商的前运动明星塞雷娜·威廉姆斯（Serena Williams）、迈克尔·乔丹（Michael Jordan）和勒布朗·詹姆斯（LeBron James）。特别是2008年美国选出的历史上首位非裔总统巴拉克·奥巴马（Barack Obama），于2012年获得连任。非裔美国人取得学士和硕士学位的人数持续上升。黑人占美国劳动力总数12%，接近总人口比例13.4%。



然而，据弱势群体职业发展机构Toigo基金会负责人表示，此类证据仅制造出“包容性幻觉”。研究表明，美国黑人和其他种族间的财富差距不断扩大；专家预测，到2050年，黑人家庭的财富中位数将降至0美元，白人家庭这一数据则超过10万美元。只有8%的管理者和3.8%的CEO是黑人。《财富》500强企业中，目前只有3位黑人首席执行官，2002年这一数据还高达12位。《财富》500强企业中，有16家提供了详细的高管和董事会成员人口统计数据，其中白人男性占了85%。

黑人领导者在众多有影响力的行业和领域中很难出头。美国金融公司中，仅有2.4%的高管委员会成员是黑人，1.4%的董事总经理，1.4%的高级投资组合经理。仅有1.9%技术高管和5.3%技术人员是非裔美国人。黑人议会代表和参议员在美国国会人数占9%。2005年到2016年，美国律所中黑人合伙人平均为1.8%。美国高校行政人员仅有7%为

黑人，非营利机构领导者中8%是黑人。美国所有公司中仅有10%的所有者是黑人。正如Toigo基金会指出的，以上现状环环相扣，密切影响着经济发展、住房、工作、学校，以及其他服务质量、教育机会、基础设施开销、消费信贷和退休存款，还有其他许多方面。

职场又如何呢？比例严重偏低这一点已经够糟了，研究表明，更严重的是黑人员工和管理者在美国职场的日常体验。在工作中，非裔美国人持续遭遇显性种族主义和隐性种族主义的双重打击。过去几年白人民族主义抬头，助长了显性种族主义。而隐性种族主义包括犹他大学荣誉教授亚瑟·布里夫（Arthur Brief）提出的“反感”种族主义（人们刻意回避不同种族的人，或者在与之相处时改变行为）和“现代”种族主义（人们认为黑人现在可以参与职场竞争，不再面临歧视）。举例来说，一位白人男性访客在公司碰到一位女性黑人高管，下意识地认为对方是秘书——这样的微侵略（Microagressions）很常见。

尽管企业声称要打击以上这些显性和隐性偏见，聘用和提拔多样化人才，但这样的主张很少能落到实处。哈佛商学院荣誉教授戴维·托马斯（David A. Thomas）和约翰·加巴罗（John Gabarro）对三家企业的领导者进行了六年深度研究，发现有色人种必须比白人同事更有战略地规划自身职业发展，晋升前要证明自身拥有比白人更强的能力。康奈尔大学戴森学院院长林恩·佩里·伍滕（Lynn Perry Wooten）和埃默里大学戈伊祖塔商学院院长埃里卡·海耶斯·詹姆斯（Erika Hayes James）的研究表明，成功的黑人领导者会获得更多“玻璃悬崖”任务，这种任务回报虽高，但失败几率也更高。杜克大学教授阿什利·罗赛特（Ashleigh Rosette）有关黑人领导者的研究表明，种族差别渗透在企业聘用、绩效评分、晋升等各个方面。

在美国职场，身为黑人还要交情感税。维吉尼亚大学的考特尼·麦克鲁尼（Courtney McCluney）、Catalyst大学的狄妮卡·特拉维斯（Dnika Travis）和詹妮弗·索普-莫斯孔（Jennifer Thorpe-Moscon）的研究表明，黑人员工在白人居多的工作环境中，异化感格外强烈，这也影响了职场表现。“隔绝、孤独的感觉会产生负面影响，”一位领导者告诉研究人员，“就像每天面对不确定性……想知道……脚下踩的是水泥还是尘土……够不够结实？”

很多黑人专业人士告诉Toigo基金会，人们希望他们成为“文化大使”，解决其他黑人员工的需求。他们必须兼做两份工作：“本职工作和为所属群体发声，”一位黑人高管解释道。在各行业、领域和不同部门中，这类黑人员工还要经历“多样性疲劳”，因为他们是所属群体的代表，须不断接触任务小组、参加培训、交流有关种族的问题等。

黑人领导者在工作中的不真实感格外强烈。麦吉尔大学帕特丽夏·费森·休林（Patricia Faison Hewlin）的研究表明，很多少数群体迫于压力，需要制造出“一致性假象”，压抑个人价值观、观点和特性，只为与机构保持一致。但休林和同事安娜-玛利亚·布鲁姆斯（Anna-Maria Broomes）针对来自不同行业的2226名员工进行的调研发现，非裔美国人比其他少数群体更常制造这种假象，不真实感更深刻。他们可能会拉直头发，和同事保持行为一致，删除凸显种族特性的名字或公司，隐藏少数派信仰，用此类行为洗“白”简历，压抑和职场种族主义相关的情绪。

结果是，和其他人相比，黑人员工愈加感到在工作中缺乏支持，工作参与度和敬业度更低。乔治城大学艾拉·华盛顿（Ella Washington）、盖洛普公司艾琳·马埃塞（Ellyn Maese）和谢恩·迈克菲力（Shane McFeely）的研究以及其他一些研究都记录了以上结论。黑

人管理者认为，比起白人同事，他们得到的社交心理支持更少。白人或西班牙裔员工更常谈及公司使命或目的让他们感到工作很重要，同事优秀，有机会学习和成长，而黑人员工则不太会说到这些。黑人领导者比白人领导者离职可能性更高。很明显，多数机构的行为规范和默认的领导力文化创造了不友善的环境，即使是已经成功的黑人员工也依然感到隔阂，一部分人被迫离开。

高薪和显赫的背景也没有多大帮助：本文作者之一劳拉和Partnership（专注于多样性及领导力发展的非营利机构）的研究人员针对本科学历以上、平均年薪超过10万美元的多样化员工进行调研，发现所有人当中，非裔美国人认为自己最缺乏来自管理层和同事的支持，职业投入度和匹配度最低，在职场戴着面具，离职意愿最高。针对哈佛商学院和哈佛法学院黑人毕业生的研究也发现了类似结果：进入极度受人尊敬的大学，并不会为黑人扫除任何障碍。即使在毕业数年甚至数十年后，哈佛商学院MBA黑人毕业生仍然觉得与白人同事相比，自己很少有机会从事有意义的工作，难以实现职业成就，无法将事业和个人生活、家庭生活结合起来。一位黑人告诉我们，“也许这听上去有些天真，但（作为哈佛商学院毕业生）我从未料到种族会影响我的职业”，“事实证明我错了”。

引领变革

正如前文所述，在多样化和包容性项目的带动下，企业员工的种族组成日渐多样化。但由于缺乏黑人领导，我们希望企业能按照如下四步启动变革。

首先，在考量这类项目时，从商业性转向道德性。我们在研究中接触了数十位D&I高管，他们说，有时感到在多样性的商业案例上，自己已尽了全力。万博宣伟调研年收益超过5亿美元的企业500名首席多样官，证实投资回报率（ROI）是他们的最大挑战之一。这里的ROI说明包容性团队产出了更多创意，吸引更多客户人群，拓展新市场，最终带来更好的绩效。

研究结果很明确。2015年麦肯锡发布了一份针对366家上市公司的报告，发现管理层中种族多样性得分位列前25%的公司，财务回报高于行业平均值的可能性高35%。多项研究表明，由白人和黑人组成的团队更专注于事实，处理信息更谨慎，如果组织文化和领导层支持差异化学习，公司更易出现创新。

非裔美国员工和管理者具备所需的知识、技能和经验，可以和其他员工一样效力于企业。他们可能更理解如何为少数族群提供产品和服务，最终也会吸引白人消费者。本文作者之一托尼和现任哈佛商学院院长尼汀·诺瑞亚（Nitin Nohria）、艾克特学院（Eckerd College）的劳拉·辛格尔顿（Laura Singleton）共同开展的研究表明，最成功的黑人企业家中，部分因为有被边缘化的经历，成功创办了为同胞提供服务的企业，在个人护理、媒体和时尚领域的成果尤为突出，如19世纪黑人护发先驱者沃克C.J.沃克女士（Madam C.J. Walker），黑人娱乐节目“Robert and Sheila Johnson”，以及推出FUBU服装品牌的戴蒙得·约翰（Daymond John）。

因此，倘若管理得当，多样性的确能提高企业绩效，这点专家表示同意。但如今非裔美国人在多数美国企业的发展有限，仅从商业角度衡量包容性似乎还不够。在很多公司，D&I部门高管在高层中仍然难以获得足够的话语权，也缺乏推动企业超越表面文章（例如在高层安

排一名黑人高管）所需的资源。从商业角度来说，这些部门的案例不像营销、运营、财务部门对企业盈亏影响那么大，难以说服他人。

对于进展明显、真正致力于推进包容性的企业，管理层有时会面临另一种阻力：如果团队除白人男性外还包含女性、亚裔、拉美裔和LGBTQ群体代表，既有数据极客也有创意人才，有外向性格也有内向性格者，有哈佛商学院MBA也有大学辍学生，有身体健全者也有残障人士，够不够多元化？我们的答案是：如果团队中，特别是高层团队没有黑人这一美国最边缘化的群体，就仍然不够多元化。

因此，我们转而从道德角度论证。很多美国企业开始倡导“使命驱动”的资本主义，号召企业不仅关注股东利益，还应关注共享价值——惠及员工、顾客、供应商和社区。该运动的发展方向，是达到多伦多大学莎拉·卡普兰（Sarah Kaplan）提出的“360度企业”：希望企业领导者在做决定时，能同时考虑财务和道德影响。我们认为，该运动的重要里程碑应当是非裔美国人获得与人口比例相符的重视程度和薪资。



为什么要单独提到这个群体？《纽约时报》杰出的“1619项目”曾强调，奴隶制刚好始于400年前，那时人们绑架、强迫美国的非洲人充当劳动力，并实行虐待和谋杀。至今，奴隶制结束仅154年。根据1964年的《民权法案》，虽然基于种族和其他因素的歧视违法，但奴隶制的影响和其后长达数十年的歧视和剥夺选举权，仍然阻碍了很多奴隶（以及情况不同但肤色相同的人）后裔的发展。令人担忧的是，种族主义和种族主义者事件近年来出现攀升：根据FBI数据，美国从2016年到2017年间，仇恨犯罪上升了17%，是连续第三年上升。

别忘了，针对以上所有暴行，历史从商业角度曾给出过令人信服的解读。历史上缺乏人文主义和道德原则时，“商业案例”让剥削行为合法化。白人地主称，黑人要继续在枷锁下生活，才能保证殖民地的经济利益和年轻国家的健康发展。生活在黑人聚居区和全美种族隔离

区的白人商人认为，黑人顾客和居民由于缺乏土地和好工作，囊中羞涩，如果允许黑人顾客和居民进入店铺，会影响商家生意，因为那些有钱的白人顾客就不会来了。由于有色人种难以获得高质量的教育，找不到高薪工作，所以只能被迫从事矿工、呼叫中心接线员、清洁工、厨师和看护等低薪工作，白人主管长期以来从中受益。

因此，种族多样性的案例和非裔美国人的进步，影响的不仅是创新的发展、企业进入少数群体市场的正当性以及企业效益的最大化。我们不能只关心“什么最赚钱”，而是必须问自己“该做什么正确的事”，当务之急应该给所有有色人种，特别是历史上饱受压迫的种族，提供一个可以让他们释放潜力的环境。我们需要探索并理解种族主义者的历史——影响各群体获得资源和机会、强化当代偏见的历史。这意味着重点关注公平和正义。

企业具体该怎么做？星巴克做过尝试。2014年，密苏里州弗格森市发生了警察枪击迈克尔·布朗（Michael Brown）案件，引发抗议游行。咖啡连锁店星巴克随即宣布了“种族和谐（RaceTogether）”计划——让咖啡师在顾客杯子上写下这句话，促进全国上下对种族关系的探讨。这一活动彻底失败了，大众认为这是受利益驱动的营销手段，而非尝试改变现状的善举。之后，星巴克在设计活动时，可能更多考虑了伦理因素，收到了更积极的回应。2015年，星巴克推出一项针对年轻弱势群体，包括非裔美国人的招聘计划；2017年，星巴克将该计划的招聘范畴拓展至难民；2018年，一家星巴克店铺内发生了种族歧视导致的意外事件，公司关闭了全美店铺，进行反偏见培训。另一个案例是耐克公司以美国橄榄球联盟（NFL）四分卫科林·卡佩尼克（Colin Kaepernick）为标题的营销活动，他在一次赛前奏国歌环节中单膝跪地，抗议非裔美国人遭到的不公待遇，之后未能入选球队。反

对卡佩尼克的消费者抵制耐克的活动，社交媒体出现了"#抵制耐克（#BoycottNike）"的标签，但耐克坚守口号宣传的"纵使必须牺牲一切，也要坚守信念"。我们赞许这些企业的行动，希望所有企业能进一步学习如何在职场实践其种族包容性。

一些机构在另外的环境下启动了道德案例。南美的巴塔哥尼亚（Patagonia）公司承诺捐出销售额1%或利润的10%（取数额更大者）给倡议团体，以支持环境保护。佛罗里达州帕克兰地区校园枪击案发生后，迪克体育用品公司（Dick's Sporting Goods）决定将攻击性武器和大容量弹夹下架，公司预计会因此损失2.5亿美元，后经证实的确如此。（值得一提的是，从长远看，这些企业都没有因为这样的选择而遭受损失。）

这种表态需要勇气。但融合了商业和道德，领导者就可以在支持黑人进步的运动中进行更有力的论证。

第二，鼓励大家公开讨论种族问题。达特茅斯学院的艾拉·贝尔（Ella Bell）和比勒陀利亚大学的斯特拉·科莫（Stella Nkomo）在我们出版的书籍前言中提到，"企业身处社会之中而非社会之外。"尽管奥巴马获选总统在美国引发了关于后种族时代的一些讨论，但过去几年来我们看到的数据和故事告诉我们，种族主义仍然存在，也就是说种族问题仍然很重要，需要我们在工作场合坦诚且频繁地讨论。

我们目前还无法做到自然而然地讨论这些问题。研究表明，尽管很多人愿意讨论"多样性"或"包容性"，但当主题换成"种族"，大众热情就会骤减。多数人不愿意过多思考少数群体在机构中所处的位置和他们行使（或无法行使）的权力——更不用说讨论这些。当我们检视在多长一段时间内，哪些人被以怎样的方式排除在外，就可能出现白人特权的概念。人数占多的雇员会担心出现反向歧视（安永对1000名美

国员工的研究报告显示，1/3的参与者认为关注多样性的企业忽略了白人男性）。像这样带有情绪的话题会引发仇恨、愤怒和羞耻。但是，如果我们希望大家看清现实，了解企业还没有做到完全施行任人唯贤，确保每位员工得到倾听和支持，保持本真性，就要认真交流这些内容。

白人比例很高的高管层必须做出表率。为什么？在一项调研中，近40%的黑人员工称，公开谈论自己遭受偏见的经历绝不可能被接受，但日积月累，沉默会反噬他们。另一项研究表明，渴望登上领导层的黑人员工，最常采用的战略是对种族或其他不平等议题闭口不谈，以免被当成煽动者。其他研究表明，只有白人CEO和较低层级的管理者不会因为支持多样性而受到惩罚。

若要打造能为员工提供心理安全感的企业文化，为开放式交流创造条件，公司高层需要制定政策并以身作则，让员工在正式和非正式场合，通过讨论分享想法，提出并解决问题，且不用担心遭到报复。管理者需要鼓励和引导此类交流，邀请黑人员工和管理者分享经验和教训——好的、坏的、丑陋的，都可以分享。参与者应该接受培训，反思身份和那些能引发强烈情绪的评论和情景，为这类沟通做好准备。哥伦比亚大学的瓦莱利·博迪-格里纳韦（Valerie Purdie-Greenaway）和弗吉尼亚大学的马丁·戴维森（Martin Davidson）曾详细阐释过，这类活动的目标是带动整个机构变成以种族学习为导向。

关于另一个议题的“#我也是（# MeToo）”运动，也值得我们参考。在这一运动中，女性被虐待和骚扰的故事不断涌现，很多发生在职场，领导者被迫关注此类问题。道德败坏的演员被开除，女性受到鼓舞公开表态，性别歧视问题的关注度获得提升。“#黑人的命也是命（#BlackLivesMatter）”这一议题虽然在警察虐打犯人的问题上取得了

类似进展，也引发了相关讨论，但可惜没有带来“#黑人职场生活（#BlackLivesAtWork）”这种话题。

在这方面，我们看到一些积极的进展。过去几年里，一些著名领导者，包括普华永道的蒂姆·瑞恩（Tim Ryan）、埃培智集团的迈克尔·罗斯（Michael Roth）、凯撒医疗机构的伯纳德·泰森（Bernard Tyson）和美国电话电报公司（AT&T）的兰德尔·史蒂芬森（Randall Stephenson），都倡议全美讨论种族问题。例如，普华永道邀请亚瑞投资公司联合CEO、著名非裔美国领导者米乐迪·哈普生（Mellody Hobson）向员工讲述在工作中“勇敢面对肤色”，而非“对肤色视而不见”，并指导应当如何持续这种讨论。摩根士丹利公司D&I部门全球主管苏珊·里德（Susan Reid）在社交群组倡导关于种族的亲密交流，在一小时的论坛上讨论当下社交环境中的种族问题。公司副董事长主持了这一讨论，嘉宾有公司首席营销官、主要经济业务主管和《财富》杂志报道种族问题的一位记者。1500名员工参加了该论坛，活动视频在公司内传看。格里纳韦和戴维森还提及“Know Us计划”，该项目由一家主要由白人男性组成的金融服务公司创立，组成小组对种族相关话题进行跨种族对话。

日积月累，这类交流在组织各层级的团体和个人中间以非正式方式自然发生，加深了跨种族的人际关系。格里纳韦和戴维森的研究提到一家咨询公司，公司里的非黑人员工创立了面向所有员工的读书俱乐部，但重点关注黑人作家；这个小组参观了非裔美国人博物馆和历史遗迹。心理学家凯伦·萨缪尔（Karen Samuels，白人）和同事凯瑟琳·弗雷泽（Kathryn Fraser，黑人）则提出，一对一互动则可能有更大的意义。“说出我们之间的种族和文化差异，弄清自己所持的观点在对方身处的现实中显得多么天真，这点很重要。”萨缪尔说。

第三，调整D&I项目。有D&I项目胜过没有，但现在这种项目大多数不是为了持续关注种族平等。很多这样的项目是人力资源部门的孤岛项目，缺乏C级高管支持，或者推给女性或有色人种管理，让他们在自己的日常工作外承担额外的管理工作。一些计划流于表面，只进行有关包容性的哲学阐述，缺乏推进非白人发展的可行性做法。还有一些仅关注反偏见和文化能力培训，提出问题却无法帮助任何人发展。此类项目在讨论多样性时，大多数一概而论，尝试面向所有少数群体，包括白人女性、LGBTQ员工和患有神经类疾病或身患残疾的人群，为所有人提供统一培训和领导力发展项目，忽略了各群体在遭到排挤、边缘化和比例不足方面，有不同的历史背景。这些企业过度看重招聘和保留，不断为流水线和高潜力小组输送黑人员工，但无法帮助他们获得中层以上的角色。最麻烦的是，正如考特尼·迈克利尼（Courtney McCluney）以及旧金山州立大学的薇若妮卡·瑞贝罗（Verónica Rabelo）的研究显示，很大一部分D&I项目的目的是尝试“管理黑人因素”，即对上升期的优秀非裔美国人员工，加上“令人满意”和“职业化”（意思就是“像白人一样”）的规范和期许，这样不但没有改变现状，反而固化了现状。企业通过培训让黑人高管适应现有企业文化，而不是鼓励他们在工作中保持本真，展现最有建设性的自我，拓宽企业文化。

如何改善这样的项目？——针对弊端，各个击破。企业可以采取如下措施。

持续为D&I部门提供C级管理层支持，奖励为好项目做出贡献的员工。例如，让首席多样官直接向CEO汇报，在绩效评估、晋升和加薪方面，将包容性项目的参与度纳入评估。

请白人承担责任，并为其创造条件。例如，让白人参与D&I项目，任命白人为此类项目领导者。

挑战正在进行的D&I项目，为公司各部门、各层级设置清晰明确的黑人员工比例、组织结构和资源获取等方面的改进目标，确定黑人员工的看法、参与度和利益应当改进的方向，并通过数据分析和定性调研，量化考核这些项目的效力。

从反偏见培训等预防性措施，转为前瞻性主动措施，例如针对开放职位和跨部门职位，增加黑人候选人的数量。

放弃一刀切和无视种族差异的领导力发展实践，针对特定群体提供定制化课程和指导，或采取个性化计划，承认个体的多面性本质。

在职业生涯的各阶段，为黑人员工和上升期的领导者提供帮助，包括培训管理者，使其拥有支持D&I项目所需的技能。

别再让黑人员工融入大家了，要打造接受所有风格和行为的工作场所，强调其价值。

总之，D&I要成为贯彻全公司的思考方式，除了人力资源部门以外，每一位员工也要支持，特别是管理层。如此一来其重要性就不言而喻。Toigo基金的领导者将这一想法和20世纪80年代整个质量控制运动作比较，后者获得了自上而下的支持，并建立了KPI制度，成为渗透到各部门和各层级的工作和思考方式。

到目前为止，几乎没有企业在多样性和包容性领域做到这样的程度。但一些企业方向正确，例如摩根大通集团。2016年，该公司采用了一项获得广泛支持（包括CEO的支持）的战略，提拔黑人领导者，在招聘和管理方面与其他D&I项目分离，专为公司输送黑人人才，保留并提拔这些员工。SAP公司的黑人员工网络通过Propel项目和特拉华州大学建立了合作关系，为传统黑人专科和大学（HBCUs）学生提供技

术培训和技能发展，目的是打造人才输送管道。该社交网还鼓励SAP赞助硅谷的“文化变身周末”，邀请200多名非裔美国人和西班牙裔高管、创业者、创新者和社交影响力领导者，讨论技术行业的多样化。辉瑞制药追踪多个D&I指标，公司21%的员工——2.1万人都在积极参与D&I项目。

最后，为黑人员工提供人生各阶段的职业发展支持。如今非裔美国人拥有优秀本科文凭的人数达到了历史最高水平。高校为企业输送大量年轻人才。企业当然可以建立自己的校园招聘计划，但推动黑人领导者发展需要付出的努力不止于此。

若想让更多非裔美国人在公司不断晋升，企业需要在保留和发展人才方面持续斥巨资，但要谨慎行事。乔治亚大学科兹安·托马斯（Kecia Thomas）等人进行的研究表明，很多黑人女性在职业初期获得这种支持，但也付出了代价：她们被白人领导者视为豢养的“宠物”，随着她们不断成长，这种受宠状态开始展现出破坏性。同时那些拒做“宠物”的人，则被视作威胁，遭到他人的敌意和疏远。

导师制度可以提供帮助。我们针对哈佛商学院黑人毕业生的研究表明，黑人更有可能获得正式导师。但他们从这种关系中得到的价值更少，相比之下，黑人认为通过工作群组或共同兴趣自然结识（白人或少数族裔）高管，形成的非正式导师关系效果更好。“导师可以帮助你了解企业权力构架，特别是当高层没有人和你肤色相同时。”一位研究参与者告诉我们。

在职业生涯初期，黑人员工需要安全的发展和成长空间，真正凭实力参与竞争，而无需担心被归入种族局限性当中。管理者和导师可以提供必要支援。我们发现哈佛商学院黑人MBA毕业生中，达到顶级

管理层职位的人（13%是女性，19%为男性），曾获得人际网络的支持和保护。

担保，即在晋升和延展性任务中推荐黑人员工更为重要。推动哈佛商学院MBA黑人毕业生升至高管职位的其他关键因素，包括直线管理或总经理职位，以及全球化工作经验。许多实力雄厚颇具野心的员工都会争抢这样的机会，政治往往会发挥重要作用。因此，需要更多有影响力的非裔美国人站在这些员工背后，为他们争取权益，向决策者施压。

职业生涯初期，坦率的反馈至关重要，这不代表要鼓励黑人违心“合群”（让黑人从外貌到举止都“更像白人”），如前所述，这样适得其反。

黑人应该专注于找到并提高自己的独特之处，克服技能或知识不足，找准位置，发挥全部潜能。

职业生涯后期，企业针对高风险、高要求的职位，应当认真考虑黑人高管，并支持他们寻求增加曝光度的外部职位，例如董事会席位。企业要注意不要符号化黑人，而要为多个候选人创造机会，企业可以将这些高管树立为重新定义领导力范式的榜样，鼓励他们“传帮带”，通过讲述自身经历分享智慧，为下一代创造机会，继续担任高管职位。不同职业阶段的需求不同，多数公开的多样性和包容性模型都未提及这一事实，但是在Toigo基金、Partnership和高管领导力委员会等有影响力的项目中，对此都有所涉及。

尽管美国颁布了反歧视法，机构也在不断加大针对多样性项目的投资，但种族问题仍然是美国职场发展的一个主要障碍。我们还远远无法实现机会平等和英才制度。我们不该仅仅关注某些跨越了难以想象的艰难终获成功的黑人领导者，他们只是个例，我们必须学习他们

的经验和洞察，还要学习那些未能成功者的经验。也许更重要的是，我们需要理解现在的包容性项目几乎毫无作用。如果企业真的希望员工组成中出现更多黑人领导，而不是寥寥数人，就必须改变方法。

我们希望，企业理解了黑人身处的现状，就要致力于制定真正能够促进平衡竞争的公司政策和计划，在不尽如人意的方面积极进行沟通和试验，不断努力改进。这项工作很难，且往往令人不安。但我们认为它是值得的，不仅为非裔美国人，还为很多其他被忽视和边缘化的群体。在这个时代，组织和社会想要发展，应当努力集合所有人而非少数人的经验、知识、技能，这一点在当下比以往任何时候都重要。尽管国家政策有所帮助，但我们认为，企业领导者的影响力更强大也更直接。2008年，时任参议员奥巴马说过，“如果等待他人，如果等待更好的时机，改变将永远不会发生。我们就是自己翘首以待的改革者，我们就是我们所追寻的变革。”

黑人员工语码转换的代价

THE COSTS OF CODE-SWITCHING

语码转换是升迁所必需的，但会带来心理负担。

考特尼·麦克鲁尼 （Courtney L. McCluney） 卡特琳娜·罗伯汉姆 （KathrinaRobotham）
塞雷妮蒂·李 （Serenity Lee） 理查德·史密斯 （Richard Smith） 迈尔斯·杜肯 （Myles Durkee） | 文





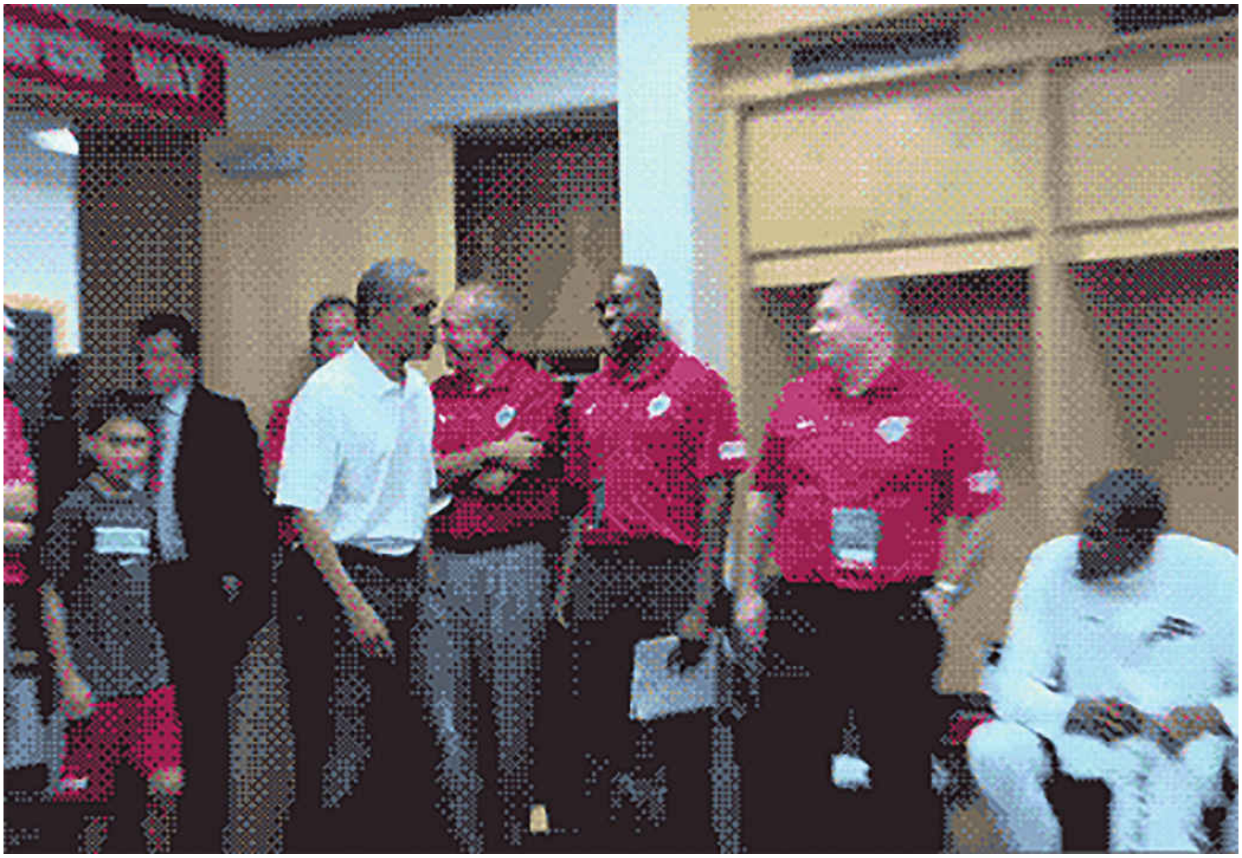
职业发展到这个阶段，我对语码转换习以为常，甚至不会意识到自己在做这件事了。——一位30岁的黑人男性研究员

2012年，时任美国总统的巴拉克·奥巴马（Barack Obama）到访参加奥运会的美国男子篮球队更衣室的一段视频火爆全网。视频中，

奥巴马和白人副教练打招呼的方式明显跟对黑人NBA球员凯文·杜兰特（Kevin Durant）不同。奥巴马根据对方肤色“转换”打招呼方式的做法，为喜剧连续剧《黑人兄弟》（Key & Peele）编剧提供了素材，他们在2014年创作了一集以此为灵感的短剧。

这样的行为调整被称为“语码转换”（Code-switching），一直是黑人为了更顺利地和其他种族交往而采取的战略，深刻影响着黑人的利益、生活条件甚至人身安全。

广义来说，语码转换是指一个人调整自己的说话风格、外表、行为及表达方式，让对方感到舒适，换取公平对待、优质服务和工作机会。研究表明，语码转换时常发生在外界针对黑人的负面刻板印象与当下公认的“得体”行为及特定环境中的行为规范，发生冲突的时候。研究人员发现，黑人学生会选择在课堂上使用标准英语，和同学说非裔美语方言（African-American Vernacular English，简称AAVE），这种语码转换为的是在不同对象面前提升社会地位。一些行为准则鼓励黑人在面对警察时进行语码转换以便脱身，包括“被拦下问话时要表现得礼貌恭敬”“即便害怕也别跑”。



根据我们和其他学者的研究成果，我们认为，语码转换是黑人员工在工作中面临种族问题时的一个关键性的两难困境。尽管语码转换经常被视为对职业发展十分重要的行为，却也会带来沉重的心理负担。如果企业领导者真的追求包容性，希望解决社会不平等问题，首先必须理解为什么部分员工认为在工作中不能坦诚展现自己。理解了这一点之后，领导者就应当思考，为了改变这种状况，每位员工该怎么做。

语码转换的好处与坏处

有关工作场所的研究表明，语码转换对黑人有利有弊。我们回顾已有文献，总结出了员工在工作中进行语码转换的三大主要原因：

1.对黑人和其他少数族裔来说，淡化自己被污名化的种族身份，可以令对方更重视自己的专业性，增加受雇几率。

2.规避和黑人身份相关的负面刻板印象（如缺乏能力、懒惰）有助于让黑人员工被视为领导者。

3. 人们都喜欢和自己相似的人，所以，表现出自己和强势群体成员关注的利益和兴趣相同，可以显得更像是强势群体成员，增加获得晋升的机会。

同时，我们知道语码转换会带来社会和心理影响。淡化自己的种族特色会让同族人产生敌意，可能会被指控“装白人”。想避免刻板印象并不容易，会消耗认知资源，妨碍工作表现。假装和同事有某些共性，也会影响我们的本真自我表达，最终引起职业倦怠。

我们即将发表的最新论文，考察了研究样本中何时出现这些积极和消极结果、这些结果对黑人员工的影响，以及他人对语码转换行为的看法。这一研究的目的，是弄清语码转换这一印象管理战略对黑人工作体验的影响。我们还想弄清这一行为对他们的职业发展和心理健康的影响。





我们的研究主要基于参与者的自我评定报告，是现今为理解黑人专业人士在白人居多的组织里生存发展现状的诸多研究的一部分。打造包容黑人的职场，会令公司员工多样性获得提升，促进创新。但是，迫于压力进行语码转换的黑人员工也许会认为自我价值没有得到认可，从而减少对工作的投入，也不再愿意贡献独特的见解。我们针对黑人员工的职场生活进行了深入研究，可以帮助企业制定更好的战略，招聘和保留黑人员工。

语码转换的复杂性和细微之处

研究之初，我们设计了“工作中语码转换”的评估分数范围，评估黑人在多大程度上通过调整自身行为和外表来淡化自己的种族身份（如“我试着不像自己所属种族群体里的其他人那样做事”）、避免刻板印象（“我尽量不做让职场其他人觉得我很懒的行为”）、努力强调和强势群体成员的共性（“我尝试聊一些其他人感兴趣的话题”）。我

们通过网络对美国两所大型公立大学的黑人校友和Qualtrics一个调查小组里的黑人进行问卷调查，评估他们在工作中语码转换的方式和场景。研究样本是约300名接受过大学教育的美国黑人员工，语码转换的范围是0-7分（0是强烈不同意，7是强烈同意）。参与者在三个维度上的平均分是4分，说明语码转换在这些员工的日常工作中不太多也不太少。很明显，语码转换的方式和场景有些复杂。

我们通过问卷调查发现，参与者大部分认为上述三种语码转换行为有好处。他们还详细说明了对这些好处的看法和体验，以及不同场景对自己语码转换程度的影响。下文我们将列出其中四种场景。

渴望成为领导者。我们发现，和低期望的黑人员工相比，职业理想较高、希望获得晋升的黑人员工会更加刻意地避开针对黑人的刻板印象。“我会假定大多数人因为种族原因而不看好我，”一位31岁的黑人男性麻醉师说，“因为有这个假设，我很容易不断调整自己的行为，超越别人对我能力的期待。”参与者还罗列了自己经常规避的刻板印象。“我尽力确保自己不给人留下懒惰的印象，因为我知道（大家对黑人）有这个刻板印象，”一位23岁的黑人女性项目经理说，“人们会背后议论的。而且如果你被贴上了某个刻板印象的标签，你就必须付出双倍努力去工作。”一位30多岁的女性高级研究项目协调员告诉我们，“我会注意自己的一言一行，避免别人给我贴上‘愤怒的黑女人’这个标签。我还努力保持专业化的言谈举止，比我们休闲的职场环境所要求的更进一步。”

跨种族“合群”。一些认为“适合”自己所在组织的黑人也认为要淡化自己的种族，突出和强势群体成员的共同点。“我爱笑爱闹，喜欢聊运动、电影和音乐，”一位53岁的黑人女教授说，“我在所有人面前都这样。”人们认为这类人在工作上比不这样做的人更成功。然而问题在

于，这些人也更容易出现职业倦怠。我们怀疑是因为他们尝试融入的过程令人沮丧且劳累。“我很少参加同事聚会，因为我们几乎没有什么共同点，而且我觉得因为他们是强势群体，所以也不会有兴趣探究我的喜好，所以我和同事私交很少，”一位29岁的黑人女性金融从业者说，“即便我和其他种族的同事在工作场合做同样的事，仍有可能受到侧目，所以我要筛选/淡化自己的观点、思想和性格，我觉得自己一直在挣扎，在白人居多的工作环境中生存是很累的事。”

警觉。高度警觉行为（即随时准备应对可能发生的歧视和苛待）也和工作场合中语码转换的三个维度正相关。一位黑人将自己对种族的警觉形容为“时刻处于放大镜下”。“从同事问我的问题来看，很明显他们将我视为‘管窥’黑人文化的一个渠道，”他说，“我无时无刻不在注意自己的行为习惯，确保不使自己或黑人蒙羞。”

另一位31岁的金融分析师说，他在工作中更警觉，因为风险更高。“如果你只是被路人品头论足，那别理他们就完事了，因为他们对你的生活没什么影响，”他说，“但如果评价你的是同事，你希望在这家公司获得发展，就没那么容易放下了。同事的评价举足轻重，可以决定你在美国的职业发展的成败。”最后，一位32岁的黑人女性将警觉描述为日常应对机制：“我个人的经验是，为了维持平静的工作环境，提前预料到白人的抱怨、笑话和负面评价，适应他们的不适和忽略，这样更容易。”

多样化环境。我们发现，工作场所的种族构成，以及参与者是否认为自己所在组织倡导多样化工作环境，都会影响黑人员工选择语码转换的程度。

我们知道，黑人员工如果在公司是少数群体，就会选择语码转换，但同时也发现，即便在黑人过半的情况下，他们也会淡化自己的

种族身份，强调和他人的共同兴趣。什么时候会发生这种情况？为什么？我们有几种理论。黑人身份背负的污名，可能会影响他人对整个群体的看法，特别是该群体被视为表现不佳或的确表现不佳的时候。这种情况下，若其他人在场，黑人员工也许会低调处理种族身份，尝试减少背负的污名。另一种理论是，当黑人和其他种族人数相当时，非黑人员工更有可能和黑人分享共同兴趣，这可能会增加黑人语码转换的几率。

我们惊讶地发现，黑人员工若认为所在组织并不包容多样性（又称“色盲”意识形态），或极端包容差异性（又称多文化意识形态），就会避免展现刻板印象。换言之，看不到差异，就无法辨别歧视。黑人员工在“色盲”组织中可能会尽量不表现出刻板印象，避免差别待遇。与之相反，积极推动多样化工作环境的企业则会让不同群体间的差异更突出。在多文化环境中，遵从刻板印象也许会加深大家的印象，觉得黑人的确有固定的内在行为模式，因此，黑人员工为了强调个体身份，也会进行语码转换。

当然，这一切都是既复杂又微妙的。似乎没有多样化环境可以完全杜绝语码转换的行为，但这可能就是重点。对黑人员工来说，应对组织的种族构成和多样化环境可能是个难题，整个职业生涯都无法摆脱这种处境，就更是难上加难。一位32岁的数字营销助理告诉我们，他做过的最糟糕的工作就是在一家不鼓励多样性的企业中工作，“作为有色人种，尝试融入的压力实在让人喘不过气，”他说，“这件事对我生活的各个方面都带来了负面影响。”即便现在他所在的公司更关注多样性，但由于此前的经历，他仍然很难跟同事交往。

语码转换行为是否真的有用?

我们的调研揭示了黑人员工语码转换的多种原因、方式以及影响。但我们并不清楚，黑人员工是否通过语码转换成功地让同事觉得自己是“专业人士”。为了寻找这个问题的答案，我们设计了一项网络试验研究，通过CloudResearch网站找了约350个住在美国的黑人和白人参与者，调查他们对语码转换行为的看法。

试验要求参与者想象自己是大城市一家律所的新员工，收到了从业三年的律师同事拉马尔·马修·杰克逊（Lamar Matthew Jackson，拉马尔是黑人男性的名字，马修则是有白人特点的名字——译者注）或拉克夏·勒妮·杰克逊（La’Keisha Renee Jackson，拉克夏是黑人女性的名字，勒妮则是有白人特点的名字——译者注）的邮件，分享在该律所成功的“潜规则”：你应该“做自己”还是尝试融入大家；说标准英语还是俚语；保持自己“天生”的发型还是更传统的“欧式”发型。参与者随机收到拉马尔或拉克夏的邮件，邮件中拉马尔和拉克夏进行了语码转换，改用自认为更合适的称谓（例如，“我叫拉马尔/拉克夏，但工作中你可以叫我马修/勒妮”）、改变说话方式或根据工作场所的期望选择发型。

之后由参与者评估拉马尔或拉克夏的行为是否符合公司和职业层级要求。平均而言，白人参与者对语码转换行为的评价更积极，认为采取这种行为的人更专业——特别是对黑人员工改变发型适应强势群体规范的行为评价很高。“你可以保留自己的名字，但俚语和黑人的卷发在职场会显得不够专业。”一位参与者说。另一位则称，“在律所这样的环境中工作，有必要保持职业化的外表和行为。外在面貌很重要。拉克夏这个名字一听就是‘黑人’，一些人甚至会觉得是‘犹太人’，但勒妮就更中规中矩。”

相比之下，黑人参与者则对这两位为融入工作环境而有意识地进行语码转换的虚拟黑人律师评价不高，认为他们不够专业。“名字有明

显的种族特性没什么问题。而且我也不认同这种刻板印象，”一位参与者说，“我的名字就是我的名字。如果他们能叫出其他人的名字，那也可以叫出我的名字……使用标准英语可以理解，特别是律师这个职业。但不该为了工作完全改变个人身份。”另一位参与者则认同“如果一个人能在工作中表现真我，工作效率会更高，因为他们专注于工作，无需时刻戴着职业化的假面具”。

最后，我们的研究清晰表明，语码转换的少数群体可能面对职业上的两难处境：应当为了职业成功而压抑文化身份，还是牺牲潜在的晋升机会、在工作中保留完整自我?

这一两难境地不仅给个人的职业和心理状态带来风险，还会损害公司——少数种族群体由于不愿在工作中表现真我，无法给出独特的见解和贡献，企业也会因此蒙受损失。

应对措施

根据我们的研究，针对在工作中语码转换的复杂性，我们给企业和少数种族群体的职场人士提出如下建议。这些建议并不全面，但可以给所有员工介绍一种尝试解决这种行为的途径。

组织

企业评估公司文化

企业必须评估公司文化可能会给少数种族群体在语码转换方面带来何种压力。例如，即便组织鼓励员工在工作中表现真我，但少数种族群体仍会认为这么做可能让别人觉得自己不够专业。企业要考虑是

否在要求黑人员工做一些事后会受惩罚的事。具体而言，你是否要求黑人员工在遵守主流文化规范的前提下保留自我?

解决各层级少数群体人数不足的问题。黑人员工之所以感到自己有必要调整在工作中展现的文化身份，部分原因是这些环境中少数群体人数长期不足。这让即便一点点文化“差异”都变得显眼。确保公司所有层级的有色人种人数足够，会让他们的文化身份变成规范并得到接纳，包括发型、兴趣和说话方式。

话虽如此，我们认为公司如果只注重增加黑人员工数量，而不去质疑工作环境的包容程度，多样化项目还是注定会失败。我们的数据表明，语码转换在黑人和非黑人员工人数相当时也会发生，说明提升组织多样化程度只能解决部分问题。

分开理解多样化和包容性。研究表明，评估多样性并不足以减少针对少数群体的歧视。除了关注多样化，组织还需要提升工作环境的包容性，让员工可以自如地在工作中表现真我。这需要搜集因社会身份被分类的员工信息，以及定量调研未能涵盖的少数群体的定性数据。不过创造一个包容所有人的工作环境很有难度。我们的研究表明，如果公司否认文化差异或过度强调文化差异，黑人员工语码转换的意愿都不高。平衡这种情况的方式之一，是企业领导者尝试解决公司外部影响黑人员工工作体验的问题。公司促进这方面交流，表明公司重视黑人员工，而不只是关注每位黑人对企业营收的贡献。

此外，雇主可以通过解决差异、满足对包容性的需求、重视公平和任人唯贤，让每一位员工都感到自己被接纳。企业可以明确表达对包容性工作环境的期待，重视员工间差异，同时寻求最有能力的个体加入公司。进一步讲，企业可以制定反映此类价值观的政策和规则，例如在制定面试和用人标准时倡导尊重差异和任人唯贤。

领导者和同事

实践包容性的行为。包容性不仅是组织拓展在约束性方面的范围，还是日常实践。领导者可以对文化差异感到好奇并展开学习，主动邀请黑人员工加入自己的社交圈，并积极寻求他们的意见。

从自身做起。你是否在工作中可以隐藏或低调处理自己身上的某些重要特质？如果你更多地展现自己，他人也许会仿效。找到自己身上与他人不同的地方，会让你看到工作中不受欢迎的那部分自己，深入理解黑人在职场完全展现自己时面对的职业两难。

检查偏见。在意识到工作中个体存在差异的同时，提防自己在未经允许的情况下指出差异，这点很重要。如果你发现自己在思考黑人下属或同事不像其他黑人，先问问自己这些想法从何而来。例如，也许你更喜欢黑人同事拉直头发而不是保持自然，但为什么会这样？思考这些问题，会让你更关注自身的偏见，而不是要求黑人解释他们的差异。

黑人雇员

战略性语码转换。在我们的研究中，相比白人，黑人参与者对语码转换的行为评价更负面，鉴于此，黑人员工应在最大化职场所得、减少心理和社交痛苦的情况下，有战略地进行语码转换。例如，此前研究表明，同族导师可以比不同族的导师提供更多社会和心理支持。努力压抑自己种族身份的黑人员工，也许会错失这种宝贵的关系。

另一方面，引人注目的职位一般要通过组织中有影响力的成员推荐才能获得，而这样的人往往是白人男性。这种情况下，语码转换也

许会带来更多重要的职业机会。几位参与者分享了他们在工作中进行战略性语码转换的经历。29岁正处于职业上升期的副导演说，“我保持自然的发型，也保留了我的口音，但我不会使用很多俚语，也不会做不职业的事，这和种族无关。在一个白人主导的精英行业中，作为黑人女性，我经历了很多，才找到保持真实自我的平衡。”另一位30岁的女性科研护士强调了自己对专业化的独特思考和践行方式，“工作中我的目标是保持专业，而不是被同化，”她说，“我通过穿衣打扮和言谈举止传达出专业性，增强患者和同事对我的信心。我不会费尽心机让白人同事对我的存在感到（更）舒服，因为这不是我的工作。”

基于少数种族群体职业体验的多样化，我们建议少数族群员工在决定是否要语码转换时考虑如下因素：

评估环境。面试、入职培训和加入新团队时，评估其他人在什么时候通过怎样的方式表达自我，以及他们是否认为你能融入他们的环境。高管在场时，员工的行为是否和平时有所不同？公司是否鼓励你根据情境调整自己的行为和外表？例如，公司是否让你接待黑人客户，较少让你接触涉及非黑人客户的项目？利用这些环境线索，决定如何战略性语码转换。

评估你的价值。语码转换让人疲惫，因此评估你在工作中的目标和价值观很重要。你是否充满野心？是不是无论付出什么代价都要出人头地？抑或是对你来说不管工作环境如何，保持本色更为重要？你是否愿意为了短期利益而进行语码转换，但不愿长时间牺牲本真？在决定是否以及如何语码转换时，必须先了解自己的价值观以及职业期望。

有一点很重要，我们并不是建议职场少数种族群体在职场上必须进行语码转换。我们强调了语码转换给他们的职业和个人生活带来的

困境，这样的困境不该由他们自己单独解决。公司可以且应当发挥关键作用，为员工创造一个不需要语码转换也能获得事业发展的环境，为此要特别注意营造重视包容性和差异的氛围。我们相信，进一步研究将可以评估在实践中可见的语码转换行为，获得新的发现。

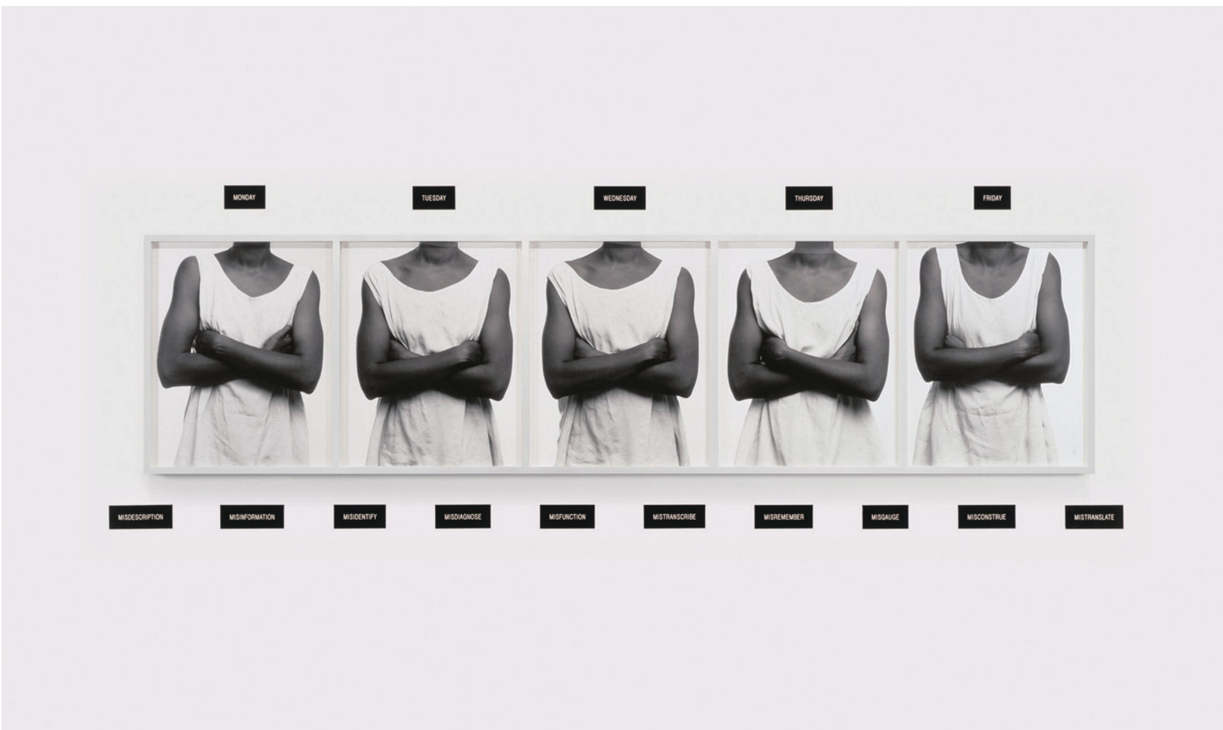
考特尼·麦克鲁尼是美国弗吉尼亚大学达顿商学院的博士后，研究课题是边缘化的员工、领导者和创业者如何应对不同组织情境。**卡特琳娜·罗伯汉姆**是密歇根大学心理学的博士生，研究课题是职场多样性、骚扰，以及尊重和包容的工作氛围。**塞雷妮蒂·李**是哈佛商学院研究助理，拥有密歇根大学心理学荣誉学士学位。**理查德·史密斯**是密歇根大学心理学博士生，研究课题是种族身份认同、本真性和群体成员管理。**迈尔斯·杜肯**是密歇根大学心理学助理教授，研究课题是认同威胁的内化，以及人们对跨社交情境下关于“本真”种族行为的认知。

多样化和包容性项目的日常工作

THE DAY-TO-DAY WORK OF DIVERSITY AND INCLUSION

爱彼迎（Airbnb）公司梅利莎·托马斯-亨特（Melissa Thomas-Hunt）谈如何打造助益黑人员工发展的企业文化。

佩吉·科恩 （Paige Cohen） 格雷琴·加维特 （Gretchen Gavett） | 文



多数美国公司的领导者都知道，吸引背景多样的员工有很多好处。因此，从事多样化和包容性工作的专业人士越来越多，多样化培训也成为公司固定项目。但若以现在这样的形式，此类项目无法提升非裔美国人在公司及高管职位的人数。想要实现种族包容性，公司需要做出哪些改变？管理者应如何推动这方面的改进？

梅利莎·托马斯-亨特是爱彼迎全球多样化与归属感部门主管，在这个领域耕耘数十年，有实践和学术两方面的经验。她和我们探讨了多样化项目如何在解决黑人员工的需求方面做得更好。她强调，这件事不可一蹴而就："企业要不断锤炼看似平凡的日常实践和流程，让管理者和领导者负起责任，不断推进企业目标，才有可能实现巨大的胜利。"

以下是采访内容节选。

为了让黑人员工晋升到领导岗位并取得成功，你会设计怎样的多样化和包容性项目？

创造适合黑人员工发展的工作环境，需要持续不断在以下三方面重点努力：数据和数字、企业文化和日常员工管理。

数字之所以重要，是因为公司雇用的人以及所在层级，会直接影响公司对于"常态"和"可接受"的总体表达。例如，若管理层中白人居多，给出的信号就是白人在高级管理层中的贡献潜力最大。为改变这种通识，公司首先应该花更多精力吸纳黑人员工。

但要明确的是，这并不容易。在另外一些国家，黑人也是当地少数派移民，面临同样情况。源远流长的白人特权，为黑人制造了各种障碍。即便黑人员工拥有可以媲美白人的经济和教育水平，却没有白人那么多人脉和社会资本，因而缺少机会。

因此，企业需要通过人力资源部门或猎头公司设计出更多工具，帮助他们识别、吸引并雇用黑人人才，包括关键领导职位的高级人才。但仅有这些还不够，企业还要确保低级别职位的黑人员工拥有成功和成长的机会和路径。这意味着要从根本上转变企业文化。黑人员工需要进入具有生产力的工作环境，允许员工成长、发展、成功，并让他们感到自己受到重视。缺乏这些，黑人人才就会像踏入旋转门，

进来时兴奋、充满活力、准备大干一场，离开时却感到不受重视、垂头丧气。

怎么实现这种文化转变?

尽管改变企业文化很难，路径也曲折幽暗，但管理者是一线人员，可以凭借手中的权力，让员工感到可以自由地表达自己的知识和见解。管理者有能力和其他团队成员及领导交往，在求同存异的基础上建立人脉。管理者可以利用自己的地位，为黑人员工做背书，让其他人知道他们在技能、潜力、成就方面的价值，从而为黑人提供成长机会。



当管理者知道该怎么做时，真正的文化变革就会开始，这需要由上至下推进。

企业要明确，优秀的监管者应该打造一个百花齐放的企业环境。企业要赋权HR员工，让他们可以帮助管理者推进包容性项目，根除那些侵蚀包容性、归属感和敬业度的行为。

公司需要配置资源，培训管理者，帮助他们理解个人身份会如何影响自己和他人交往的方式。当黑人员工遭到轻度侵犯或根本性歧视时，管理者应该知道如何恰当解决这些问题，并在必要时提高问题的严重等级。

企业文化还要鼓励好奇心，让员工能够时刻探索、了解自己和他人。管理者可以通过定期关怀员工需求来实现该目标。定期关怀每位员工，能很好地展现管理者真诚关注团队成员利益的态度，也有利于建立信任。管理者应借此机会询问员工在日常工作中是否感到环境足够安全，表达观点和建议时是否获得足够的支持。这样做还可以帮助管理者解决出现的问题，了解团队成员的期待，并弄清自己可以如何帮助他们实现目标。

最后，管理者应该为所有员工提供可执行的具体反馈，不必因害怕伤害对方而不敢给出真实反馈——白人管理者往往出于这种担心不敢批评黑人员工。黑人员工和所有人一样，也需要诚实的反馈才能成长，并获得晋升机会。

在某些组织，每年会有一次关于种族的正式交流，领导者应当如何鼓励大家更频繁地讨论这件事?

工作中，如果员工之间关系紧张，就不容易开展有关种族的谈话。因此，每隔一段时间，员工都应花时间和看上去不同或不了解的同事相处。员工必须先有机会培养感情，才能在出现种族问题时顺利完成艰难对话。因此，最好现在就开始培养，这样当出现围绕人种或种族问题的讨论机会时，员工参与的动机会显得更积极。为了让这种

沟通更有成效，双方都应当认识到行差踏错在所难免，并以真诚的态度去了解彼此的经历和观点。

如何让领导者和管理者赞同上述建议?

企业需要抓住一切机会告诉员工，领导的期待是什么。改变态度并非组织自身的职责，但组织要在体现公司文化的流程和实践中融入价值观，确保公司从上到下所作所为都符合其价值观。

责任到人是成功关键。如果高管支持这些价值观，却没能让属下对自己的行为和互动负责，中层和较低层级的管理者就不会有动力支持这些价值观，还会转而关注可以被量化的商业目标。我们都是人，态度都不完美。因此，提供激励因素，会帮助企业打造强化价值观的文化，可行的激励因素包括在绩效评估中加入多样化和包容性工作统计，并与加薪或奖金挂钩，公开表彰在包容性方面做出贡献的员工。如果组织价值观和员工行为脱节，说明公司的责任机制可能存在错位，需要重新思考这个问题。

企业如何知道多样化和包容性项目是否真能帮助黑人员工？企业该如何搜集反馈，评估进展?

可以先尝试询问员工这方面的现状如何。但如果想要更深入地理解，企业需要采取更大胆的措施，按照种族分析员工的参与度。企业害怕发现问题，所以很少这么做，假如企业不关注少数群体的数据，就可以轻松地推卸责任，声称不知道少数群体遭到的差别待遇。企业不依此量化参与度，可能会让黑人及其他少数派种族群体认为，企业

并不是真的想了解他们和其他组织成员的日常体验有多么不同。公司内部应共享并讨论该数据。发现体验差异后，企业要深入挖掘，理解并解决差异来源。

研究和实践最大的断点在哪里？你看到的最有希望的交叉点是什么？

企业面对多样化和包容性项目的难题，一个通用的解决方案是提醒大家注意潜意识的偏见，但根据研究，在现实中这么做可能反而会让我们想改变的不良行为增多。因为人们如果知道每个人都有偏见（也的确如此），就没那么想改变偏见了，人都有从众行为。

你从事包容性工作很多年了。现在和刚开始比有什么改变？有哪些痼疾？什么让你对未来充满希望？

有更多组织发现他们在包容性方面存在问题，比20年前更投入进行改变。我看到更多企业投入资源，推动多样化和包容性项目，聘用专业人士担任先锋部队。从业者群体和学术人员合作，寻找并测试最佳实践，之前研究人员和负责执行解决方案的人员很少交流，当然也不会合作解决问题。

但是很多组织仍想一蹴而就，缺乏耕耘和打磨的耐心，有时想要走捷径。一些项目仍然将重点放在“修正”黑人员工，而不是修正组织偏见上。另外，有些成本高昂的会议声势浩大且嘉宾云集，但这类一次性的活动未能检视可能会影响黑人员工晋升的日常实践，无法给黑人员工争取到可持续的收益。此外，很多人仍然担心，如果历史上一

直处于弱势的黑人群体被赋予新形式的机会，获得更多发展方面的支持，会不会影响自己及相似人群的职业前景。

如果让你对多样性和包容性项目的主管说一段话，你会说什么？

推动包容性项目的发展并非易事。我们要求员工在压力已经很大的情况下改变做事方式。成功的项目需要持续深入地帮助员工改变行为。企业要不断锤炼看似平凡的实践和流程，让管理者和领导者负起责任，不断推进企业目标，才有可能实现巨大的胜利。

梅利莎·托马斯-亨特博士在斯坦福商学院本科授课，在范德堡大学、弗吉尼亚大学、康奈尔大学和圣路易斯市的华盛顿大学担任教职工作超过20年。她的研究和教学方向是组织行为学，以及如何发挥、利用并拓展女性及少数派群体的才华和贡献。2019年5月，托马斯-亨特博士加入爱彼迎公司，担任全球多样化和归属感项目主管。她在公司高管团队，负责公司在全球的内部多样化、包容性、公平和归属感项目战略及执行。

佩吉·科恩和**格雷琴·加维特**分别是《哈佛商业评论》副主编和高级编辑。

为何很多组织总是白人居多
WHY SO MANY ORGANIZATIONS STAY WHITE

职场种族构成历史及结构。

维克托·雷 （Victor Ray） | 文





企业在种族问题上并非中立。学者、管理者、记者等常会提及“黑人资本主义”“黑人银行”“种族饭店”等概念，然而白人掌管并为白人提供服务的银行就叫“银行”，白人企业则被称为“公司”。这种思维方式会强化一个谬误，即只有有色人种分种族，组织日常无处不在的白人种族力量则被虚化。将“适合”这家公司作为标准雇佣人才，是一个模糊的概念。在白人居多的地区运营企业，用源于欧洲的仪表标准规定员工的着装打扮，期待非白人雇员切换准则，这会以不易察觉的

方式，逐渐让非白人雇员陷入劣势。如果白人组织不涉及种族概念，就很难解释数十年来，表面上以机会平等为目标的反歧视和多样化政策，为何基本没有改变组织权力和资源的整体分配。此类组织政策有时的确能提高少数群体的占比人数，但无法解决美国企业由来已久的种族阶层问题。与其质问企业如何让职场更加多样化，不如问为什么这么多权力和权威仍然掌握在白人手中。

我认为，组织“种族中立”的概念阻碍了人们对职场种族关系的理解，学者和从业者将种族排外看作令人遗憾的非正常事件，或“避谈种族问题组织”的偶尔偏差。事实上（即便我们不会大声说出来），很多主流美国组织一直从中获益，强化白人主导地位，至今仍在这么做。这一背景，是看清组织真实面貌的关键：组织并没有任人唯贤，长久以来的社交架构和管理方式一直以白人优先。领导者只有理解了这点才能以不同方式思考种族问题，明白种族不是一个暂时性问题，也不是公司要完成的章程，而是美国公司存在意义的根本部分。只有这样，他们才能更加明白为什么公司的多样化项目难以吸引、保留并发展有色人种，也会明白该如何改变这一切。

企业“白人化”到了什么程度?

通过数据统计考察企业“白人化”程度是最简单的方式。例如，统计《财富》500强企业中的CEO数量，黑人担任公司最高层领导的数量从2012年的6人降至2020年的3人。2000年至2005年间，少数种族群体担任组织掌权者的数量迎来峰值后持续下降。学者认为企业专注多样化项目的全盛期已经结束。大学校长多数是白人（男性），尽管学生的种族构成越来越多样化，学术阶级仍然严重按种族划分，副教授以

上职称的全职教授中，黑人男性和女性仅占2%。公民权利改革发生后，公共领域成为黑人中产阶级增长的主要领域，应用私有领域政策（增加管理自由量裁权，放宽员工保护）之后，公共领域中黑人收入开始消失。近期田野试验的汇总分析（分析歧视的黄金标准，因为其他潜在的解释因素都源自这里）表明，从20世纪80年代晚期开始，针对黑人男性的极端招聘歧视相对一直没有改变，针对拉丁裔的歧视下降不明显。尽管独立企业在多样化方面取得一些进展，企业间的种族隔离在过去40年间仍有上升，《财富》500强企业董事会成员中白人比例仍然是83.9%。

但我们思考问题时，不能只盯着数字，而要探究数字为什么一直保持不变。即便政府已经规定歧视违法，且多数组织永远不会自称支持种族主义，但很多组织流程中仍然可以明显看到排外行为，其中包括，"种族中立"的仪表规范恰好针对黑人发型，看上去并不歧视种族的组织却处处体现白人行为规范。例如，一些精英工作的招聘要求使用"适合"或"和同事互助"这样含混不清的概念，招聘和公司白人员工背景相似的新人。因为这些看似种族中立的选拔标准，会让白人身份成为一种隐含资质，由于种族隔离和歧视黑人的历史，我们的工作环境已经变得同质化。组织的日常运营方式中也存在歧视。由于法院认为，企业现行的多样化政策是善意之举（无论政策是否有效果），所以白人公司可能会破坏《反歧视法》。爱彼迎这样主要的白人公司也许会通过减少市面上价格实惠的住房供给，促进中产阶级化；白人银行可能会通过歧视性贷款，将黑人财产转移到白人银行，转移黑人群体的资源。

这些事例中，不含任何种族成分的中性市场力量导致了针对有色人种的负面结果，保持这种立场，会强化种族隔离和不平等。种族隔

离绝非自然形成，是明确的政策，或者说得好听点——隐含的偏见，导致了种族隔离的结果。如果我们认为公司和种族无关，这些流程就更加危险了。

那么问题来了：种族是如何渗透到企业运营与求职最日常和普遍的因素之中的，原因是什么?

种族隔离的职场如何形成

部分答案与社会学家所说的"社会结构"有关：即一种任何个人力量都无法与之抗衡的、有弹性的资源分配方式，有时深刻影响着我们的日常生活。让相对不事生产的富二代拥有轻松生活的遗产税，种族隔离和缺乏资源的学校，都是法律制度化的社会结构的例子。社会结构之所以强大原因有二：首先，它可以成为理所当然的背景，让不平等的关系看上去正常且自然，同时塑造每个人的行为（比如性别规范）；第二，它以持续性为目的，分配社会资源（例如尽管并没有任何法律规定不能共同居住，但社会仍然持续在住所方面实行种族隔离政策）。

在美国，白人企业有点像结合了种族观念（例如谁负责管理，谁负责汇报）和组织资源的社会结构。这种结构的形成可以追溯到建立美国过程中奴隶制的核心作用。奴隶制限制了黑人手中的房产和物质资源，而这些是建立和运营公司必不可少的，因此创造了一种不公平的竞争环境，其效果还未完全显现出来。奴隶制下黑人赤贫，最基本的身体完整性都得不到保护。种族代表所有权的可能性，即便有色人种获得了自由，国家也可以通过制裁占有他们的财产，暴力行为因此被合法化。在正式废除奴隶制后，组织通过囚犯租赁、黑人法典和分

成制等方式继续盘剥黑人。美国原住民（强占土地、撕毁条约、保留区、灭绝行动），墨西哥裔美国人（外来工人计划在绿卡和法律保护方面有所限制，两项都是开公司必备），亚裔美国人（拘留日本人、中国城纵火、强占土地、法律限制移民、雇佣和劳动力竞争）也遭遇了类似的剥削过程。人身保护和差别执法，系统性教育不足，资源挪用，成为有色人种多年来面对的问题。白人组织的建立往往受这些排外条款的合法保护。很多知名美国组织，如著名企业和优秀大学，都是在合法实施制裁和接受排外的环境下建立的。

尽管在大众眼中，员工和管理层的利益有内在冲突性，但在整个美国历史上，白人员工和管理层有时会暂时搁置经济对立，携手投入排外的问题。例如，根据W·E·B·杜波依斯（W.E.B. Du Bois）所说，美国重建时期的全国工会（National Labor Union）“不想在其中看到黑鬼，不相信其人……请他自行组织（工会）”。拒收黑人工人，让一些有偿工作成为白人专属，迫使非白人去做最底层和危险的工作。在这一环境中，管理层往往将员工按种族分开，让有色人种做卑贱的工作，听白人的话。工作根据和种族有关的刻板印象按阶层分布，往往成为表面化的资质，例如许多工业拒绝雇用黑人女性，导致她们集中在家政领域。对管理来说，种族隔离有财务上的益处，因为黑人员工干着同样的工作，薪水却更低（现在仍存在这个问题）。尽管现在工会的黑人员工人数居多，整个20世纪黑人加入工会的进程却经过了激烈抗争。菲利普·伦道夫（A. Philip Randolph）组织了第一个非裔美国人工会“卧铺搬运工兄弟会”，马丁·路德·金被谋杀时正在支持环卫工人罢工，在争取被接纳的路上，黑人劳工一直在抗争。

即便卓越的非白人组织最终也要受制于白人。例如，《金钱的肤色：黑人银行和种族财富差异》（The Color of Money: Black Banks and

the Racial Wealth Gap）一书的作者，法学家梅尔萨·巴拉达兰（MehrsaBaradaran）在这本优秀著作中，展示了黑人因种族隔离，在黑人银行中积累的资本，最终如何被用来抵制他们。《吉姆·克劳法》（Jim Crow）规定，黑人银行主要服务在劳动力市场相对白人居于劣势的客户，而且种族隔离政策规定黑人顾客不能光顾白人银行。由于黑人银行的顾客相对贫穷，在投资和积累利润方面处于弱势。银行之间的隔离也让黑人公司陷入了劣势。巴拉达兰在书中说，由于银行在危机中经常相互拆借，白人银行拒绝借钱给黑人银行，导致后者倒闭。由于《吉姆·克劳法》，黑人银行一直处于资本不足状态，因此更容易倒闭。白人银行仍然能够利用种族不平等的竞争环境，以牺牲黑人银行为代价，增加利润。

美国种族运动一直在取得进展，但这些组织制造的种族不平等并未过去。针对黑人和拉丁裔社区的掠夺性次级贷款，也依赖种族隔离政策攫取利润。风险在不同种族间分布不平等，摧毁了黑人和拉丁裔家庭大量的财富。在经济大萧条时期，黑人家庭丧失了半数财产，拉丁裔家庭损失了67%的财产。

组织可以做些什么?

组织在尝试干预种族不平等时，很多时候会以为这种歧视很罕见，是坏人或者说无知者蓄意策划的行为。 在白人罪犯和无犯罪记录的黑人间，雇主会选择前者；研究表明，同等条件下，名字“更像白人”的应聘者参加第二轮面试的几率高50%，这些都是个人行为的重要实例。2018年，夏洛茨维尔市出现了新纳粹主义集会，发生此类丑恶事件时，许多美国人才更愿意直面白人的权力。白人至上主义者的暴

行和与之相伴而生的丑恶种族意识形态，让人们更容易去谴责这样的事情。

个人歧视的证据固然重要，但这些坏人或露骨的意识形态，无法解释波及面更广的组织种族隔离经验主义模式，以及组织资源分布的深度不平等。重要的是，我们还要思考世界知名的白人企业里，正常（合法）的部门如何因种族不平等获益，并加剧这种不平等。当前针对歧视的法定救济，主要依靠前一种“坏人模式”。员工可以起诉蓄意歧视，例如，雇主给员工起带有种族性的绰号。但这些救济方式改变不了偏袒白人员工的公司晋升程序，也改变不了企业在选址时，选择隔离后接触不到有色人种的地区。当然如果有色人种因缺乏公共交通，上班耗时太长，直接从候选人中被剔除，那么后面这种主动歧视也可能成为假设性问题。

我鼓励学者和管理者思考，企业根据种族创造和分配资源时，并不一定非法或带有歧视，但为何最终仍然造成了种族不平等。服务不合规的医院导致黑人女性分娩时，比白人女性死亡率高243%，该数字令人震惊。为黑人学生提供次等教育的学校，造成了所谓的成就差距。教堂不关心种族平等，更看重白人学校，助长了美国不断加剧的种族两极化。在上述所有案例中，认为涉事组织和种族无关，这种想法特别有害，因为它认定会导致种族不平等的只有医生、教师或神职人员的敌意，不包括日常提供医疗服务或教学生的工作流程。如果我们假定种族中立，就忽视了种族在塑造美国组织过程中，扮演的核心角色，也忽视了大量的相关证据。如果我们忽略白人组织在延续种族伤害方面的作用，基本等同于确保伤害继续下去。更安全实际的方式是，除非有数据证明相反结论，否则我们就先认定组织助长了种族不平等。

在打造更加多样化和更公平的工作环境方面，没有一劳永逸的答案。考虑到美国组织形成过程中，种族不平等发挥的作用，我不认为让组织更公平的结构化变革会很快出现。

现在，专科、高等院校正从成功的平权法案政策中退出，组织的种族隔离已成顽疾，白种人的肤色成为晋升的关键资质。最起码，领导者应当停止将歧视和不平等视作偶发事件，理解即使没有恶意，种族流程也会塑造人们的行为。有关组织不平等的交流要从对感受和种族对抗的狭隘关注，重新转移到组织在不同种族群体间分配精神和物质资源时的巨大不公。美国近年对非洲奴隶后代的经济赔偿事件提供了一种模式，组织不得不承认，历史上的奴隶制根源加剧了持续不断的种族不平等问题。领导者要开始检视，在选址和用人方面的决定如何加剧了不平等。白人组织已经尝试一边运用贫乏的工具，一边解决种族不平等问题。如果企业真正想要改变种族不平等的模式，需要在多样化和包容性的基础上走得更远，讨论损失赔偿和恢复原状。

维克托·雷是爱荷华大学社会学和非裔美国人研究的助理教授。他的学术论文曾发表在《美国社会学评论》（American Sociological Review）和《社会学理论》（Sociological Theory）刊物，曾为《华盛顿邮报》（The Washington Post）《邮报评论》（Boston Review）和《高校情报》（Inside Higher Ed）撰稿。

成功源于肯定自己的潜力

SUCCESS COMES FROM AFFIRMING YOUR POTENTIAL

非裔美国人如何让唱反调的人闭嘴，最大化自己在各个职业阶段的机会。

劳拉·摩根·罗伯茨 （Laura Morgan Roberts） 安东尼·梅奥 （Anthony J. Mayo） | 文

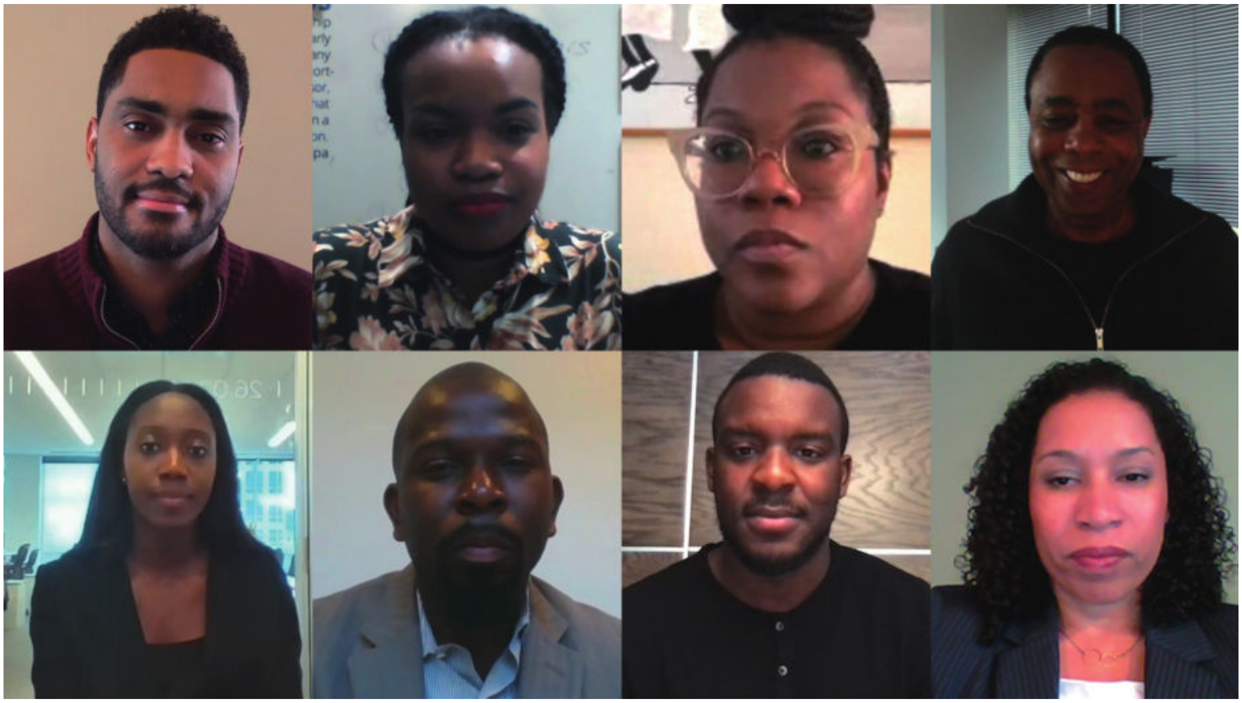




看到非裔美国人在目前领导力职位上的人数，很容易让人对该族裔领导力发展的未来感到丧气。尽管黑人专科和大学毕业生的数量增长，美国公司仅有8%的管理者和不足4%的CEO是黑人。在《财富》500强企业中，仅有3位黑人CEO，2002年还是12位。但是我们并没有泄气，在我们的研究过程中，我们遇到了数不清的非裔美国人领导者，在被轻视、低估和缺乏资源的情况下，他们仍然取得了令人惊叹的成功。他们是如何做到的？

我们的研究表明，面对系统性歧视，成功往往始于肯定自身潜力。人如果相信自己的能力会提高，就会在决策时体现出这种信心，例如投资自身潜力，专注于自身独一无二的优势，发现成功新路径，实现他们核心的价值观和领导力目标。

我们将在下文给出一组自我肯定宣言，这些问题来自我们对非裔美籍职业人士的访谈和调研，以及我们对黑人领导力及职业路径的研究分析。练习自我肯定宣言有诸多好处，不仅能帮助人们培养健康的自我认同感，还能减弱负面刻板印象、公开歧视等身份威胁的有害影响。在本期聚光灯中，我们的这些自我肯定宣言，可以解决大量非裔美国人在各种情境下面临的特有困境：领导力权威或专业能力受到质疑；无法表达最本真的自我；想要帮助他人在种族进步方面扫清障碍。我们针对约150名非裔美国职业人士测试了这些自我肯定宣言的有效性，这些职业人士处于职业发展的各个阶段，我们发现宣言内容确实体现了人们的经历、恐惧和成功。我们还请《哈佛商业评论》的读者分享了他们心目中最能反映自己工作经历的自我肯定宣言。



我们希望你可以将这些宣言视为对自身巨大潜力的提醒，特别是当你的领导力权威遭遇挑战，当你开始怀疑自己进步的能力，或者当你想知道到底要不要做出某种交易。我们希望它们能鞭策你在工作中、在业内、在社区以独特的、有价值的方式领导他人，做出贡献。

黑人领导力自我肯定宣言

理想情况下，你要在职业生涯初期就开始培养领导力愿景，有时甚至要在找到第一份工作前就开始。这一阶段，你要构建有助于未来发展的核心能力。以下自我肯定宣言可以发挥作用。

职业生涯初期，我想象自己将会成为一名领导者。

• 我要构建让自己更强大的稳固的自我感觉。

• 对于负面刻板印象和社会对黑人领导者降低的期待，我要批判性地质疑和拒绝。

• 我接受自己独特的优势和文化资源。我要提出有价值且源于独特体验的新见解和想法。

• 我和其他人一样，有时也会失败，这和我的种族无关，我的失败不能代表种族的失败。因为我知道这一点，所以会利用每一次失败作为学习、成长和培养韧性的机会。

• 职场并不完美，同事也不完美。有时候，我会遭遇让人痛苦的偏见，但我不会让这些轻微的伤害限制我的职业发展。我不会和外界隔绝或辞职，而是选择寻求同事的帮助，让职场变得更加包容。

. . .

我会通过将自己的技能和文化资源（人脉与背景）与职业及公司的战略机会结合起来，增强自己的公信力、人际网络和能力，不断发展。

职业中期重要的是拓展专业领域外的技能，为承担领导角色做好舆论准备。我们希望作为个体，你已经取得了一些成绩，可以将注意力从自己身上转移到发展领导力。这个阶段，你也许会质疑领导力发展和进步的"原因"（目标和影响），"内涵"（文化，价值和技能方面的匹配程度）以及"方式"（你的战术），可以使用以下自我肯定宣言。

职业发展中期，我的定位是获得更大的领导力职位。

• 我意识到随着自己核心优势和才能的增加，我可以对组织做出更大贡献。我会利用这些属性，让自己逐步承担更大的责任，获得更多曝光，施展更大的影响力。

• 我积极主动地培养活跃的人际网络，认识新朋友，联络老朋友，同事和导师都支持我的发展。我知道自己无法通过现有的人际网络获得发展所需的一切，边缘化人群往往会被排除在外。如果可能，我会

加入现有网络，同时构建自己的空间，在学习和成长的过程中从中获得支持。

• 有时候，即便我掌权，我的权威也会受到质疑和异议。我选择不让这种情况削弱我对领导力的安全感。我从反馈和他人的看法中学习，但我不会让它们限制我的领导力潜力。

• 当前路不清晰，我会开辟自己的道路。我深具独创性，知道自己能够打造包容性和高绩效的组织，并在其中获得发展。

• 有时候我会问自己，为什么必须得在职业成功和本真间做选择。我希望可以以专业又本真的发型和衣着示人，和同事以及主管讨论我的个人兴趣和责任，尊重我的独特背景和经历。为了身心健康，我所作的决定有利于我在工作中做真实的自己，无论是通过外形还是语言，我为这些决定负责。这是本真性的悖论，而我有勇气接受。

. . .

职业生涯晚期，你也许会从个人发展过渡到培养他人。你在这方面实现了难以量化的成功，这些自我肯定宣言能够帮助你意识到如何最大化自己的影响力。

在职业生涯晚期，我会善用领导力、权力和影响力。

• 在与偏见、违背伦理、滥用权力的斗争中，我和其他领导者面临相同挑战。同时，由于我的种族原因，我要做得更好，面临更严格的审查。我会通过慎重考虑如何担任领导，继续秉持诚信原则，用我的权力发展他人。

• 无论我的头衔或正式职责是什么，我的权力和影响力让我有机会设计执行更多包容性领导力项目。我会用这个机会为他人扫清通往领导力的障碍。

• 我自愿向下一代传授经验、知识和公信力，为他们拓展机会。通过这种方式，我留给公司的无形资产得到强化。

• 我会找到公司的边缘群体，想办法让他们加入谈话，参与到不曾加入的会议中。我的责任是开放、公开地承诺，培养这些未来领导者。

找到支持你成长的空间

上述工作的目的是，帮助有抱负有才华的黑人领导者调整自己的职场体验。很多自我肯定的目的是塑造职业环境，有战略地回应偏见、轻微伤害和本真性困境。这点不容易做到。以下是针对所有职业阶段黑人领导者的自我肯定宣言。

我找到空间——汲取营养、探索和大展拳脚的空间。

即便你有资源和机遇，仍然要面临职场的体制挑战。高管职位的黑人男性和女性的发展停滞不前。如今《财富》500强公司中仅有3名黑人CEO，2002年这一数字的高峰是12名，其中没有女性。黑人MBA为什么通常比非黑人MBA对职业更不满，这点很容易理解。我们对此不加掩饰，因为它强调了空间的重要性：很多地方供职业人士发展的土壤很贫瘠，并不肥沃。

遇到这种情况，重要的是找到对你的成长有益的实体空间，包括历史悠久的黑人专科和大学，包容种族领导力发展项目，黑人教堂和公民参与组织，同族同行导师项目。

也许这些空间很难找到，但是你对自身发展的坚定投资可以帮助你找到供你学习、失败、重新尝试和变得强大的机会和支持。

即便在贫瘠的土壤上也别忘了，你没有责任在这种地方发展。组织内部所有种族的人都有责任改善环境。你要去寻找支持跨种族联盟的人，能提供关键的直线管理经验或整体管理经验的人，拓展海外业务的人，通过坦率沟通和定位，为你提供导师支持和赞助的人。

最后一条自我肯定极为重要：尽管我们的模式将你——领导者——置于中心位置，但我们不希望你在实现梦想的过程中感到孤单。全美有数百万我们这样的人和你一起努力，因为我们和你一样，也相信集体的潜能。

劳拉·摩根·罗伯茨是弗吉尼亚大学达顿商学院实践教授。安东尼·梅奥是哈佛商学院组织行为学部门工商管理Thomas S. Murphy教席高级讲师。



欧莱雅中国总裁兼CEO费博瑞：

“有舍有得”
才能有高品质增长

欧莱雅在中国成功实现了持续增长，而新发布的“HUGE美好计划”战略（拓视野、链你我、善增长、筑生态）让这一增长态势得到延续。

刘铮筝 | 文 李全伟 | 编辑

23年前刚进入中国时，欧莱雅（L’Oréal Group）的目标是让每位中国女性都拥有一支口红。而如今中国已经成为全球第二大化妆品消费市场，欧莱雅稳坐化妆个护品类的头把交椅，拥有4大事业部和25个子品牌。

欧莱雅中国总裁兼CEO费博瑞（Fabrice Megarbane）近日在线上接受了《哈佛商业评论》中文版专访。和他的历届前任类似，费博瑞也是从欧莱雅集团内部提拔的老兵，拥有法国国立高等化工学院（ENSIC）化学工程学硕士学位。他在2019年7月履新，同年欧莱雅在中国创造了15年来最快增长的纪录，增幅达35%，约为国内该品类总体同比平均增长的三倍。

2020年，费博瑞所面对的市场愈发错综复杂——全球化和逆全球化、经济放缓和新增长引擎、消费升级和消费分级、市场细分和市场聚合、线上与线下、保护主义和国货崛起……以及突如其来的全球公共卫生事件。企业掌舵人要在重重矛盾中进行决策和取舍，并非易事。

法语词“L’Oréal”的发音，总能令人联想到希腊语中意为美好的“opea”。费博瑞表示，作为全球行业领导者，“让所有人拥有美”是欧

莱雅所肩负的使命，也是不变的宗旨。化妆个护在消费类中具有较强韧性，当年度搜索热词从“口红经济”变为“口罩经济”,中国消费者对美好消费的渴望反而更加强烈。而欧莱雅中国发布的最新战略“HUGE美好计划”（拓视野、链你我、善增长、筑生态）也为企业保持已有优势，实现新的可持续增长奠定了基础。

以美为使命，延续创新DNA

HBR中文版：**欧莱雅中国在你领导下实现了大幅逆势增长，其中新消费是重要驱动因素。中国的市场细分中变化很多，如男性、银发族、Z世代。一些群体正在浮现，另一些正在升级。你如何应对并利用这些趋势和市场细分?**

费博瑞：化妆品市场规模庞大，而且不断有新的消费者加入，人们更愿为品质、安全性和创新买单。我们为全体消费者提供优质和安全的产品和最佳的体验和服务，满足消费者多元且不断变化的需求。每一个消费者都各有特点。例如，熟悉数字化的年轻消费者，在购买产品时拥有很高的忠诚度。因此我们战略的重要部分就是打造高度互补的品牌组合，旨在满足市场和消费者多元化需求。化妆品是由创新驱动的行业，这并非只是与年轻或年长消费者沟通的营销手段，而是要通过创新为品牌开发新品来真正回应消费者的需求。

HBR中文版：**说到创新，很多消费品公司都在向科技公司转型，欧莱雅对哪些化妆品类的高科技应用进行了研发?**

费博瑞：美妆科技的定义是在夯实品牌和产品根基的基础上，通过科技的赋能让美妆变得更加高效、个性化和精准，这是我们转型的

核心。

在前沿研发领域，最具代表性的3个例子是肌肤微生态学、皮肤暴露组学和绿色科学。

首先，肌肤微生态学是对皮肤表面上菌群等微生物的生态系统情况进行分析。每个人都有不同的菌群，随着年龄的增长而增长。通过大量研究和多项临床试验，我们研发出能够渗透肌肤的护肤品，直接作用于这些微生物，从而防止并延缓皮肤整体的衰老周期，形成了完整的科学应用。

第二，皮肤暴露组学是对能够影响肤质、肤色、衰老等外部因素的研究，比如阳光、空气污染和水污染，甚至佩戴口罩。对这项美妆科技的研究能够帮助我们升级产品的配方，比如通过新配方提升皮肤屏障的功能，让产品保护皮肤免受外界环境的负面影响。

第三，绿色科学，我们对于产品的科学性和可持续发展以及天然性并重。比如，在研发含有玻尿酸的产品过程中，欧莱雅拥有一套独特的可持续环保发酵工艺，获得与普通配方开发工艺相同，甚至更好的功效。

此外，我们坚信“美与数字化是天生一对”，欧莱雅在2014年就开始推进数字化转型，而今天中国已成为集团数字化创新的枢纽。我们正通过增强现实、大数据、物联网等技术，为消费者在线上和线下无缝融合的消费路径的每个节点，提供更加个性化、定制化的服务和体验。一系列如动态虚拟试妆、人工智能肌肤检测等来自中国的美妆科技创新也在其他市场得到推广。

HBR中文版：创新离不开敏捷，要让规模巨大的公司保持敏捷，需要哪些关键的领导力和管理经验？

费博瑞：规模越大，敏捷性越低是普遍观点，但我认为公司规模与敏捷并不冲突。对美的追求是我们的使命，初创精神和敏捷性是我们的DNA，“通过试错不断学习”是我们推崇的文化。

5年前，电商是非常时髦的平台，但重视它的人并不多。我们及时做出调整，成为这一方向的领导者，集团还成立了推进开放式创新的投资基金，帮助我们加速转型。我们必须承认，有时虽然尝试取得了成功，但由于预算等原因无法推广。因此，我们从试错中学习，继续打造和完善新项目非常重要。比如自动售货机是不错的模式，可一旦环境变化，就要重新部署其位置、品牌和投放渠道及媒介，才能继续取得成功。

HBR中文版：很难预测下一次颠覆在何时何地出现，比如富士公司利用胶卷科技开发化妆品。欧莱雅的关键竞争力是什么，使这家巨头免于被初创企业或其他行业进入者颠覆的命运？

费博瑞：从海量消费者和数据中获得的洞察让我们总能在创新中快人一步，高新技术也让我们能够以精准、个性化的方式与消费者互动。例如我们只花了59天，通过了解消费者对抗衰老产品的真实预期，凭借高度本地化的研发能力，成功推出了C2B创新产品，首发日在天猫达成了10万瓶销售量。

HBR中文版：中国作为世界工厂，很多公司供应链在此次疫情期间中断，欧莱雅中国智能数据支持的端对端供应链在此次疫情中采取了怎样的应对措施？

费博瑞：疫情在中国春节期间暴发时，我们所有的分销中心原则上都已关闭，之后重启需要极其严格的安全措施。智能供应链由数据驱动，让我们能够了解更精准的需求，进而按照地区和合作伙伴对数

量进行恰当分配。如今，我们拥有的信息系统能根据实时动态快速重新部署。自从2月初复工以来，我们已经赶上了延后的进度，按照合作伙伴进行了重新部署，为消费者提供了最好、最快捷的服务。我可以自豪地说，在这一特殊时期，我们所开发的智能供应链项目在兑现消费者承诺上极为成功。

危中有机，舍才有得

HBR中文版：你已在欧莱雅工作了近20年，任职于各个地区，包括德国、中东和非洲。与其他市场相比，中国市场哪些方面令你印象最为深刻?

费博瑞：我来到中国快满一年了，每天都有新发现让我惊叹不已，比如这里的速度和市场规模，消费者对产品需求和美妆的深刻了解，和深受认同的独特数字化生态系统。我生活过的其他任何国家都无法与之相比。

我也在欧莱雅中国团队中发现了很多才华横溢的人和合作伙伴。他们精力充沛、高瞻远瞩、富有决心，我很高兴能够拥有这种正能量，也很喜欢这里的文化。我一直在学习中国汉字，领悟其中的哲学和智慧。

HBR中文版：你在演讲中反复提到“spare and earn（舍得）”的中国哲学。管理一家庞大公司，需要在实现越来越高利润同时，对研发进行投入。而中国消费者愈发关注理性预算，避免过度消费，这之间如何平衡?

费博瑞：舍得是指，在消费者、产品、公司等各层面上，你都会在某一个时刻判断要放弃某样事物，以得到另一样事物。要想获得更安全优质的产品，也要学会如何与品牌进行互动，如何做出选择。从品牌和业务的角度看，我们需要考虑的是，公司的成功标准是什么？我们已经在中国市场深耕了23年，增长是衡量成功和绩效的重要标准，但还远远不够。

HBR中文版：美好消费的理念也是“舍得”的延伸？

费博瑞：是的，我们已经实现并保持了增长，美好消费是我们迈入的新阶段和为自己定下的新目标——健康、包容的增长，履行对社会承诺。2019年，欧莱雅中国成为集团首个实现包括工厂、分销中心、研发中心以及办公室在内完整运营设施“零碳”的分公司。两年前，我们是美妆行业首批开展绿色包裹项目的企业，在2019年发出了超过1000万个可降解包裹。

成为良好的地球公民和雇主是我们和消费者的共鸣，让他们更能意识到消费行为对自己的影响。不仅要对自己好（good for me），还要对大家都好（good for all），这就是美好消费。罗马非一日所建，但如果全体利益相关者都做出承诺，那么中国的可持续发展问题就一定会得到解决。

HBR中文版：除了“舍得”，还有哪些重要的中国哲学理念为你的管理带来灵感？

费博瑞：我们所处的环境非常脆弱，（新冠肺炎）暴发是一个重大事件。欧莱雅中国必须复工，但我们始终将员工的安全放在首位，确保所有安全措施。从暴发初期至今，所有团队都安然无恙。这一背景下，最让我受启发的即是在危机中逆行，在中文里“危机”是一枚硬

币的两面，既包含了“危险”也意味着“机会”。在不同的市场环境下，消费者的行为习惯都会改变，我们有信心快速学习并实现强力反弹。比如，我们已经发现眼妆类产品因疫情期间“口罩妆”的需求出现了爆发式增长。

HBR中文版：**我想这就是欧莱雅的坚韧精神。此次疫情势必影响到各行各业的线上和线下业绩。你在“HUGE美好计划”的执行方面是否需要调整，继续推动这一充满变数时期的可持续增长?**

费博瑞：我们必须承认并评估疫情对店内客流的直接影响，但“HUGE”是一个宏大的愿景，不只与消费相关，更是长期承诺。我们认为 Horizon（拓视野）是在当下中国时代环境中必须做到的。而“U（你）”是指我们始终将消费者作为决策的核心。真正做到这一点时，必然会看到机遇。

HBR中文版：**作为美妆品牌，与消费者建立牢固的情感联系，为其提供支持，对于美好消费非常重要，在难以预测未来的时期尤为如此。能否分享欧莱雅中国这方面的故事?**

费博瑞：的确，我们集团的董事长兼CEO安巩（Jean-Paul Agon）始终心系中国，他在23年前亲自开辟了中国市场，并深度参与到欧莱雅中国所有发展事务中。疫情期间，他每天都和我及团队通话，确保所有团队情况良好，并帮助我们落实口罩供应。

在疫情发展初期，欧莱雅就决定向武汉捐赠500万元，而且很多品牌团队几乎同时决定，为医护人员提供急需的面部、手部护肤产品。它们与集团的传播团队联手，持续为一线工作者提供援助。目前我们已经向武汉的女性医护工作者提供了价值近千万元的产品，在3月捐赠的产品价值将增加到1000万元。安巩先生和我本人也特别录制了问候

视频，期望让更多人感到欧莱雅与他们同在，向日夜奋战在抗疫第一线的伟大医疗团队表示由衷敬意。

刘铮筝是《哈佛商业评论》中文版新媒体中心内容总监。

是什么阻碍了女性的晋升之路

WHAT'S REALLY HOLDING WOMEN BACK?

罗宾·伊利（Robin J. Ely） 艾琳·帕拉维奇尼（Irene Padavic）| 文
牛文静 | 译 时青靖 | 校 李源 | 编辑

真实原因并非多数人所想的那样。

核心观点

问题

很多观察者在解释为何女性仍然无法在职场获得权力和权威职位时，会提及平衡家庭和工作需求的难题。但数据并不支持这种说法。

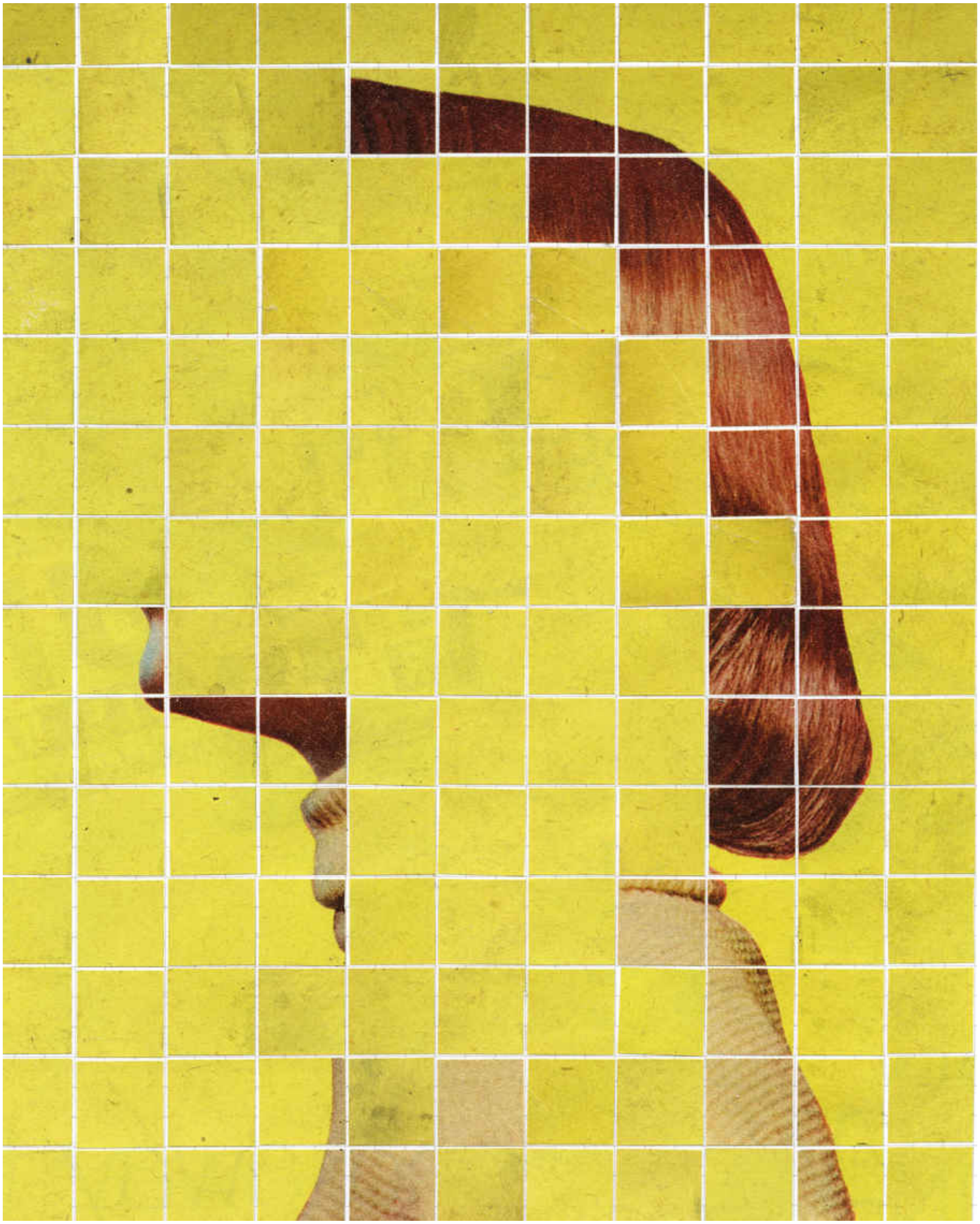
研究

本文作者在一家全球咨询公司针对信仰和实践进行了长期研究。发现问题并非来自工作和家庭的冲突本身，而是超负荷工作的普遍文化，女性被迫采取调整措施满足工作和家庭的需要，最终导致离开职场。

未来方向

超负荷工作文化不仅惩罚女性，也惩罚男性，但后者程度较轻。只有承认这一问题会影响所有员工，并以这种方式寻求解决之道，我们才有机会实现职场男女平等。

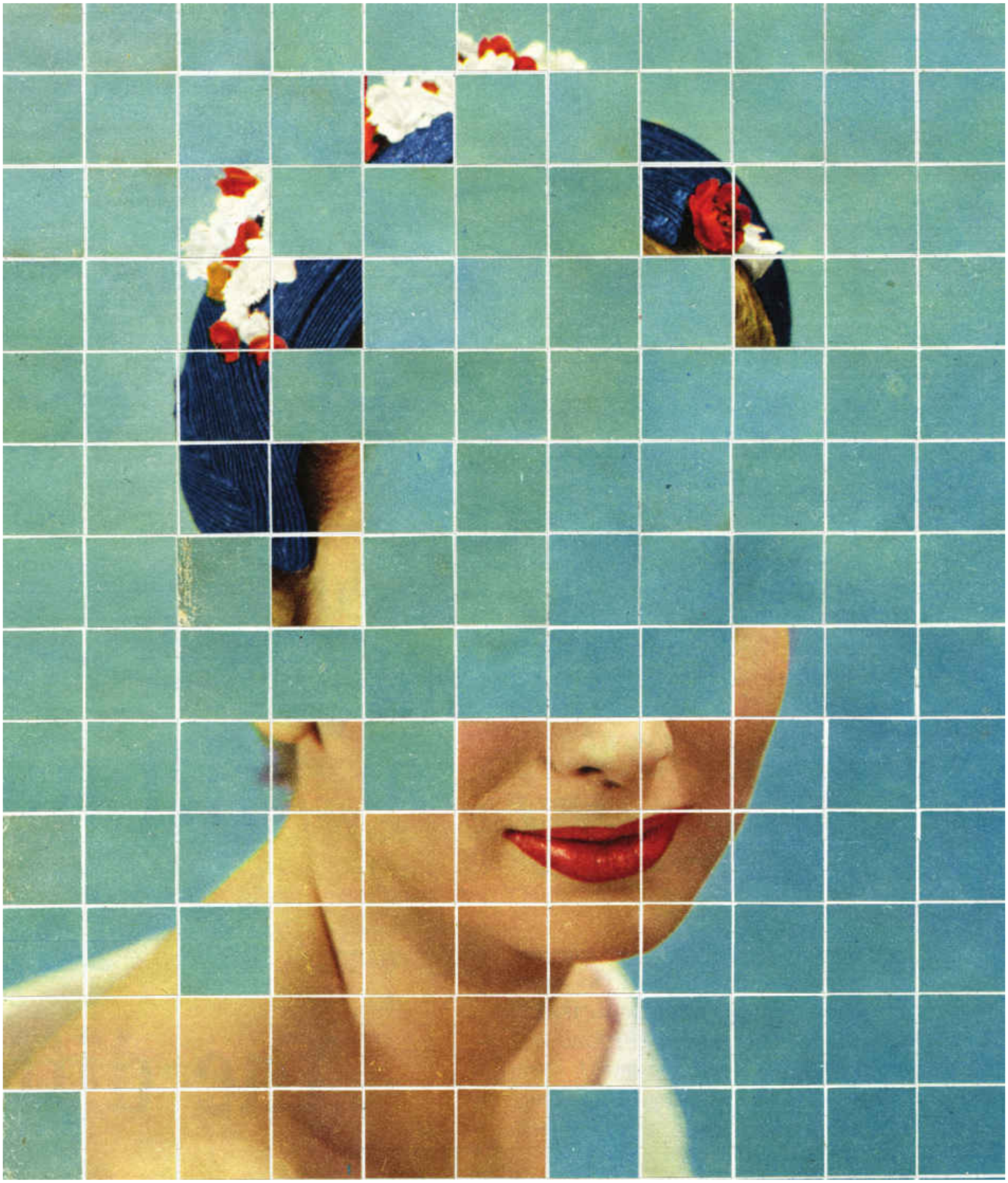
关于艺术品



关于艺术品

安东尼·格雷斯是一位居住在伦敦的摄影师和艺术家，主攻拼贴、肖像和风景。他的作品探索时间对物件的效果，以及记忆和经历的短暂本质。

我们多年来研究职场性别不平等问题，常有企业委托我们调查公司留不住女性员工且高管职位缺乏女性的原因。这个问题很普遍。20世纪70到80年代，女性在通往权力和权威的道路上取得了了不起的进展，但到了20世纪90年代进展速度明显放慢，本世纪则停滞不前。



为什么女性在组织中比例仍然严重不足，多数人的答案是带着惋惜的阐述一个不幸却无法避免的“真相”：高管职位需要长时间加班，女性对家庭的投入让她们心有余而力不足，因此牺牲了职业发展。我

们将这种解释称为“工作/家庭论”。2012年一项问卷调查中，来自不同行业的6500名哈佛商学院毕业生中，73%的男性和85%的女性以此为理由解释女性发展停滞问题。但是，大家相信这种解释并不意味着它是真实的，我们的研究严重质疑这种说法。

几年前我们在一家全球咨询公司听到这种解释，该公司没有成功解决这一问题的现成方案，希望我们能帮助它们理解企业文化如何阻碍了女性员工的发展。这家咨询公司属于全球顶尖公司，员工多出自名校和MBA项目，但和其他多数专业服务公司一样，公司没有女性合伙人。

合作的18个月间，我们访谈了107位咨询顾问，有男有女，有合伙人也有职员。几乎每个人都引用类似工作/家庭论解释缺乏女性合伙人的问题。但我们在这家公司待的时间越长，越发现他们的解释不符合数据发现［2019年，我们和同事伊琳·里德（Erin Reid）发布的报告中也提及这点］。女性并非因为在家庭和工作方面顾此失彼，才影响了职业发展，男性也面临同样问题，但仍然可以获得晋升。女性发展受阻的原因是，与男性不同，女性往往被鼓励调整工作内容，例如改为兼职，或转至公司对内岗位，最终导致职业滑坡。真正的罪魁祸首是对男性和女性都有害的超负荷工作文化，这也加深了职场的性别不平等。

访谈vs数据

这家公司的数据一目了然，反映出的真相在很多维度上与员工讲述的故事相反。这种错位令我们疑惑，为何工作/家庭的言论有如此强

大的力量，连公司有数据思维的分析师也对此深信不疑——他们本该发现其虚假性。

员工保留问题。尽管这家公司联系我们的动机之一是希望我们可以帮助解决“女性较高离职率”问题，但在我们仔细研究了它过去三年的数据之后，发现男性和女性的离职率基本持平。

另一处与事实不符的是，尽管企业员工认为，女性要面对更多工作/家庭的冲突导致的痛苦，但我们发现很多男性也深受其苦。一位男性顾问告诉我们，“每周我出差三天，只有一两天可以在孩子睡觉前和他们相处45分钟。”某个周六，他告诉儿子自己无法参加他的足球比赛了，“他急哭了，”这位顾问说，“我当时差点就想辞职不干了。”我们访谈的员工中有2/3的父亲提及这类工作/家庭冲突，但只有一位选择调整了工作内容，缓解了这一问题。

在调整工作的措施方面，企业的说法也与数据不符。利用企业这方面政策的几乎都是女性，她们因此受到责难，职业滑坡。从个人角度分析，女性最终牺牲了权力、地位和收入；整体来说则意味着公司高层管理职位一直以来只对男性敞开，这种模式将会不断持续下去。令人想不到的是，企业在尝试解决女性发展停滞问题时，反而固化了这件事。

工作/家庭论本身也有矛盾之处。一位男性这样总结：“有些女性生孩子后不想工作了，有些生了孩子后想工作但不想每周出差，不想过咨询顾问这样每周工作60-70小时的生活。”在他的信念里，坚定地认为女性的个人偏好影响了职业成功，却无法解释为什么没孩子的女性也会出现这种反常现象——晋升障碍和职场妈妈差不多。在他看来所有女性都是母亲，我们的访谈中常出现这种一概而论。人们在评论时没有考虑过无子嗣的女性，也许因为她们和工作/家庭论相矛盾。

最后一处不一致是，很多人在访谈中提到的经历令人质疑工作/家庭论的根本前提：24×7全天候的工作安排不可避免。顾问们会提到花费很长时间去做成本高昂但毫无必要的工作，大部分是因为过度承诺和过度交付。一位顾问这样说，很多合伙人“向客户承诺天上的星星”，丝毫不考虑实现这样的承诺需要耗费大家多少时间和精力。这并非个例。

提案过程是这样的，“我们会做到X、Y和Z，而且只用你们预计的一半时间完成。”客户喜出望外，迫不及待地签单，这位顾问称。

咨询顾问觉得自己必须努力完成超负荷工作的要求，因为同事都十分优秀，他们希望自己能够出类拔萃。“我们花无数小时完成这些疯狂的幻灯片文档，”一位顾问说，“为的是表现出一种态度‘我要用这100页幻灯片征服客户。’但客户根本用不了这么多！”另一位顾问谈及被任务占据的周末时，语气可怜，“我真的是很努力地在工作，”她说，“牺牲了家庭、健康，可到最后回看一切，‘我们真的有必要这么做吗？也许并不需要。’”

我们向企业领导者提出了这些矛盾点，质疑工作/家庭论过度简化问题，应当采用更全面、微观、由数据驱动的解释：真正阻碍女性发展的是企业令人不堪重负的超负荷工作文化。我们解释说，这种毫无必要的长时间工作对每个人来说都是有害的，但受影响的女性比例更大，因为与男性不同，很多女性会采取措施调整工作，并因此付出巨大的职业代价。

最终我们得出一个必须直面的结论：企业如果想解决性别问题，必须解决超负荷工作问题。首先要做到的就是停止过度承诺和过度交付。

公司领导者并不认可我们的反馈，仍然认为女性无法发展的原因是她们难以平衡家庭和工作，并坚持认为解决的方法只需针对女性。我们说服不了领导者，也不知道该如何提供帮助，这个项目只能终止。

但我们仍在继续思考这一情况。企业领导者很聪明，从经验出发，用心良苦，但他们摒弃数据，条件反射式地坚持经验主义得出的可疑的工作/家庭论。尽管他们思虑周全，但如此坚信一个不断固化问题的“解决方案”，令人不解。

这家公司在这方面并非特例。研究表明，24×7全天候工作的文化令男性和女性都感到不满，讽刺的是，“调整措施”让能力很强的女性从职场退位，企业高层职位因此错过了一些最能干的女性精英。研究还发现另一件讽刺的事：超负荷工作并不会提高生产率。实际上它会让绩效下降，增加病假成本。

既然有这么多缺点，我们想知道：企业为何继续坚持这种工作/生活论，而不去推行更人性化的工作时长？

我们怀疑，答案隐藏在更深的地方，不仅针对我们的客户，还有整个企业文化。可能我们的工作/家庭论之所以如此普遍并牢固，是因为它符合精心设计的社会和心理防御体系，让男性和女性不必面对超负荷工作引发的不安情绪。我们决定对此展开深入调查。

无意识心理防御和普遍信仰

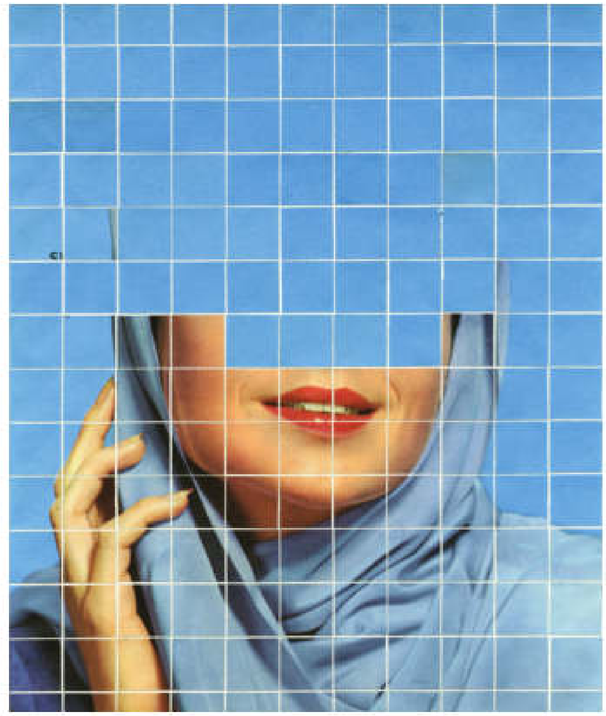
我们又看了一遍访谈内容，这次重点关注了采访者所说（没有说）的内容，还关注了他们讲述的方式，过程很有启示意义。几乎所有接受访谈的员工，都有意无意地流露出他们对公司全天候工作的无

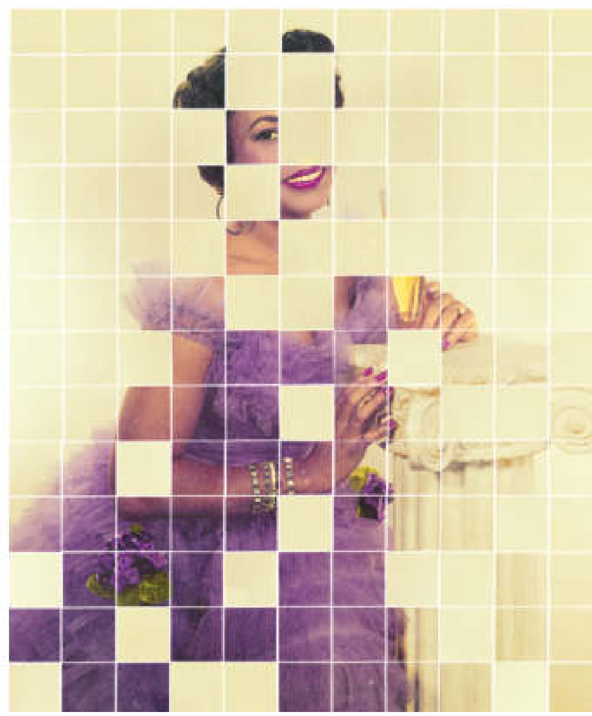
情要求，以及每天因此被迫在家庭和工作间做选择的情感冲突。这种不安让保护性措施有了可乘之机，这种措施让企业领导者不必面对他们交给员工的“恶魔的选择”，员工不必面对他们选择的代价。

保护性措施的关键是认定女性天生适合家庭，男性适合职场。员工似乎是出于无意识的心理防御机制，强化了性别分工下的工作和家庭分配。组织层面浮现出的是普适性的对工作/家庭论的信仰，表现为各种通融性措施，立刻将女性排除在通往合伙人的道路之外。员工层面和企业层面的共同作用，创造了企业社会防御系统。

短期看各方都会从这些措施中获益。企业领导者可以说，缺乏女性合伙人是因为没有其他选择。员工可以就他们的决定达成某种表面和解：男性可以将其合理化为在工作中向上爬不可避免的牺牲，女性则可以把职业滑坡合理化为自然的牺牲。企业则可以保住超负荷工作文化。

但是和所有的防御机制一样，社会防御体系也不能解决一切问题。冲突只是在潜意识中隐藏了起来，并没有解决，焦虑会通过意识觉察持续刺痛我们，对此男性和女性的体验有所不同。



男性的问题

在超负荷工作文化中，男性有一种主要身份：一位理想的员工、敬业、随时待命。为满足这一形象，男性必须保持“工作是最重要的”这种心理状态。无论非工作身份对于个人来说意义如何，都变成次要和附加的。这种必须成为理想员工的心态自然会导致内在冲突，特别是做了父亲的男性。

我们访谈的男性员工明显因缺席家庭感到愧疚。在谈及对家人深刻的感情和依恋时，他们都会流露出伤感，告诉我们他们很后悔把那么多时间浪费在了工作上，未能陪伴家人，当描述孩子的失望情绪时，细节令人心碎。

男性在管理这些情绪时，主要采用了一种心理技巧：他们将愧疚和悲伤的情感分离，投射到企业中的女性身上，在距离之外，和她们产生共鸣。一位男性在利用工作/家庭理论解释公司缺乏女性高管时，采用了这样的心理按摩术，“我从心底相信女性面临不同的挑战”，他说，“社会统一认为女性要延长产假，这有其生理方面的必要性。我和妻子的第一个孩子出生时，我将她从产房抱到育婴室，我都能感受到头脑中释放出化学物质，我感到自己从生理到心理上都深深地爱着女儿，无法想象没有她的世界。她才刚刚来到世界8分钟，我就这样了。所以我能理解，‘我怎么可能丢下她回去工作？’”

但是，他还是回去工作了。这段充满感动的经历给他带来了什么？——他觉得自己更能理解女性在平衡工作和家庭时面对的困难了！为了缓解回归高强度工作带来的愧疚和悲伤，他将这种强烈的情感经历投射在公司的女性员工身上——以这种方式消解了这些情绪，同时感到特别理解女性。

我们来拆解一下这个故事。这位顾问先将女性和男性区别开，将母性和生理联系起来。他提出，女性拥有育儿体验而男性没有，然后

突然转换话题，说起自己强烈的情感和生理决定的育儿体验，但之后又转换了话题，将自己和这些体验分离，投射到女性身上。事实上他说的是，“我有这种体验，但只是短暂的，现在我体验过了，所以我是曾经到过这片情感园地的游客，现在可以理解在女性身上发生的事了。”换言之，他体验过的情感已经不是他的了，它们现在属于女性了。

就在那一刻，他将谈话转向男性主导的工作场所。他向我们讲述了在啤酒行业的经历，包含“男人们勾肩搭背，聊高尔夫之类的闲天儿”。在他的讲述中，这个领域根本没有空间让你表达和育儿有关的情绪体验，他含蓄地将这种情绪降级到女性的世界中。他说，男性和女性对工作和家庭的义务不同。“我想不出来任何家庭，”他说，“是男人请6个月产假回去照顾孩子，而孩子妈妈重返职场。”

组织中还有很多男性认为主要是女性在承担不顾家带来的痛苦。这种心理防御让很多公司的男性拥有了充实生活的幻觉，让他们成为企业鼓励的敬业员工。但这种防御机制只是创可贴，现实是，家庭实实在在毫不留情的要求没那么容易放逐。

女性的问题

女性体验到的是一种不同的精神紧张。根据工作/家庭论以及更宽泛的文化观念，女性天生应该负责照顾家庭，因此她们对工作的投入应该是次要的。人们期待女性在育儿中不遗余力，接受“我的家庭最重要”这种理念。企业的政策和措施也鼓励这种立场。但“家庭第一”的立场会让女性付出很大的职业代价，这与她们的职业抱负背道而驰。

这家企业的大多数女性尝试过职业上的成功，不愿意接受自己属于家庭这种观念，这让这种冲突尤为严重了。她们愿意遵守为家庭奉献的模式，但明显很难接受将工作的部分从个人身份中剥离。

这种矛盾心理在一位母亲身上特别明显，她告诉我们自己无法回避在家庭方面的责任，尽管她的丈夫非常顾家。“母亲和父亲看待孩子的方式不同，责任感也不同，”她说，“我发现男同事会更容易放下家里发生的事情……如果我也像他们那样漠不关心，天也不会塌下来，但我会感到不舒服，所以我做不到。”但她也很热爱工作，所以感到迷失，不知道家庭责任能否允许她在职场上有所发展。“我知道自己偶尔难免失败，”她说，“我知道自己需要学习……我不怀疑自己……需要更多的学习和成长。我怀疑自己的时候一般是，在尊重职业发展的同时，还要尊重我对家庭的义务。这件事总是让我担心。”她对工作的这种矛盾心理在此一目了然。她接受了自己的家庭身份，但是不打算让渡职业身份，所以先说不会怀疑自己，接着又说会怀疑自己。

企业中很多其他女性也不愿意听从工作/家庭论，放弃职业抱负。这意味着，她们无法获得这种理论作为社会防御机制的所有心理收益。她们愿意遵照文化对女性的要求，成为顾家的那一方，让男性得以分离身份，产生共鸣，但女性并没有放弃职业身份。因此，对女性来说，不存在男性采用的心理解释——完全投入职业身份的“正确”选择，因为女性未能完全投入家庭身份，做了“错误”选择。职业女性在这种情况下需要处理相互矛盾的身份，迫使她们要不断评估自己是否要降低职业期待。

加剧这种紧张感的，是企业定期提醒女性不顾家而出现在公司是待错了地方，如果女性想保有自己热爱工作的职场身份，就必须要承受住这种“助推”因素。

助推因素的力量

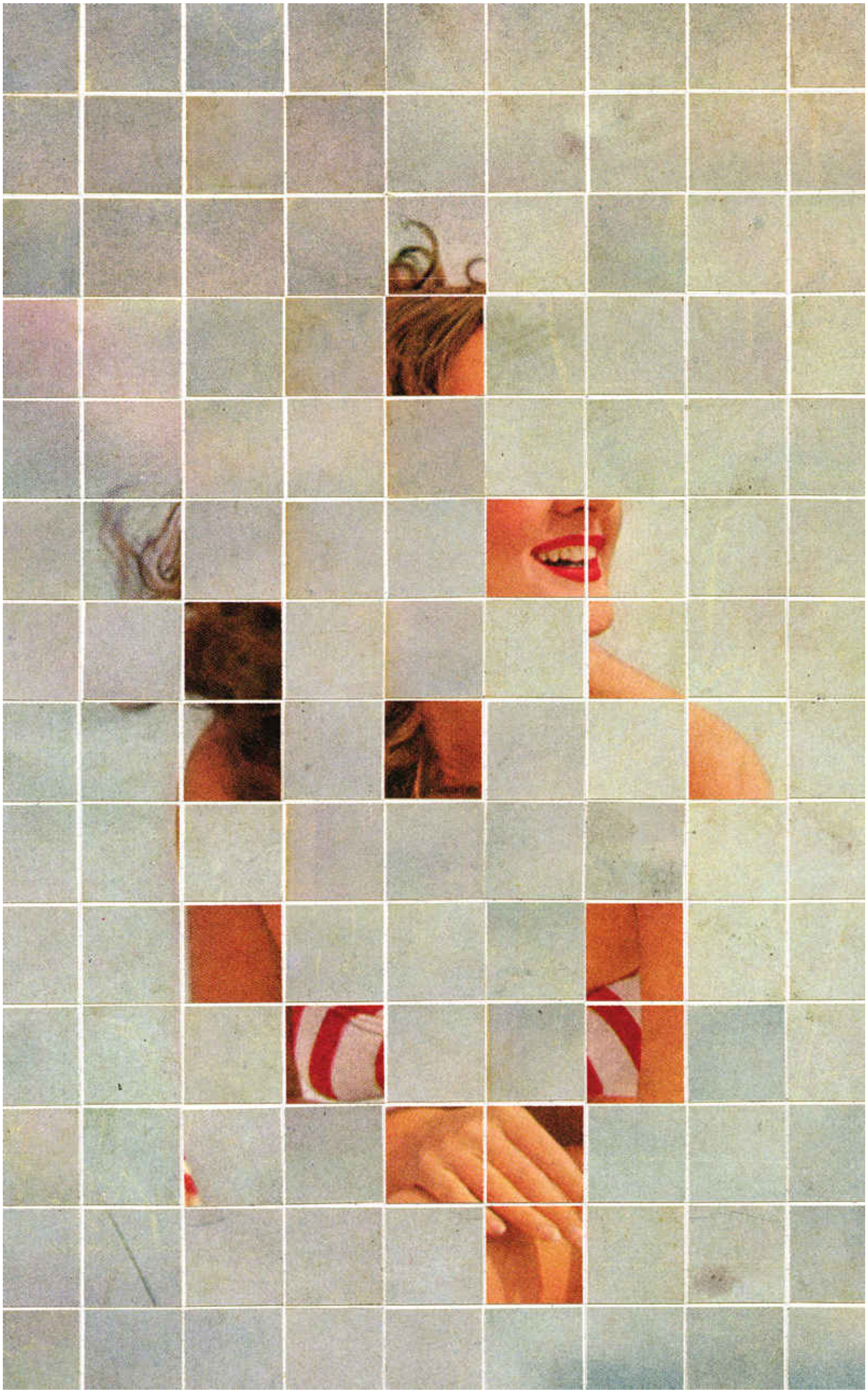
女性面临的一个特别强大助推因素，是针对工作/家庭问题的调整措施：转为兼职或对内岗位，这给出一种摆脱超负荷工作的诱人路径，但这些措施会让女性背上污名，退出职场。调整了工作的女性顾问一般都将无缘合伙人；这样做的女性合伙人则不再拥有真正的权力。

很多女性谈及自己不得不反抗的另一种助推因素：在和客户互动时企业推崇努力进取的“男性化”风格，这种压力迫使女性必须放弃自己的人际风格。一位女性合伙人告诉我们，早年一位导师警告她，如果她采用自己娴熟的人际沟通技巧，会让潜在客户觉得“你脑子里面空空如也”。换言之，她的技能不符合要求。这样的评估弱化了女性在工作中的身份认同，肯定了通常更凸显男性特质的风格，让女性再一次打了退堂鼓。

第三个助推因素是有孩子的女性合伙人声誉不佳，在相夫教子方面往往遭到严苛责难。这些女性是那些紧紧抓住自己的职业身份，获得很多成功和赞誉的强势女性，这违背了人们认为女性无法同时兼顾好工作家庭的观点，她们的成就成为反例。我们可以想象她们被树立为榜样，但却常常听到人们说她们是糟糕的母亲——“可怕的”女性，不是“职场女性的正面榜样”。初入职场的女性在成为出色的母亲和职场成功之间面临选择，这样的谴责让她们看到职业投入需要付出沉重的代价。

这些助推因素时刻提醒女性，她们不是真的属于职场，难怪女性对职业投入往往充满矛盾。在面对超负荷工作的问题时，她们发现自己进退维谷：如果接受家庭的召唤，调整自己的工作，就会破坏工作身份，但如果拒绝调整，成就自己的职场期待，就会破坏好母亲身

份。因此，她们要么成为他人眼中业绩不佳的员工，要么成为不太优秀的母亲，或者两者都是。这种两难情况无法改变超负荷工作文化，企业将女性发展停滞的责任转嫁，性别不平等也得不到改善。言论始终集中在女性需要去解决工作/家庭的问题，一直如此。



社会防御机制很狡诈，它用一种焦虑程度较轻的事件作为替代性焦点，将人们的注意力从关键性焦虑事件上转移。客户公司中，关键问题是超负荷的工作时长，替代性的问题是女性无法在企业晋升。企业将针对工作/家庭的调整措施作为替代性问题的解决方案，加上了隐形且自我强化的社会防御体系，用必要性来美化并掩盖低效工作的实践，同时固化了性别差距。企业领导者一直在担心一个无法解决所以一直存在的问题，所有人因此免于直面核心问题。结果导致两种支持现状的强烈意识形态依然存在：超长工作时间是必要的，女性的发展停滞不可避免。

研究性别问题的学者针对这些发现，越来越一致：女性难以在职场取得发展的原因并非难以平衡工作和家庭，而是当代企业文化普遍的超负荷工作问题。

男性和女性都深受其害。但女性在职业方面付出更高的代价。想解决这个问题，我们必须重新考虑员工愿意接受多少工作要求，这是可能的。如果每个家庭和员工都反抗超负荷工作，就会为其他人铺就道路。随着更多研究阐述合理工作时长的商业优势，一些雇主会开始质疑令人精疲力尽的工作安排是否必要。当这些力量集中发力，男性和女性都不再需要牺牲家庭或工作，呼吁变革的声音会更多，女性可能会开始实现职场平等。

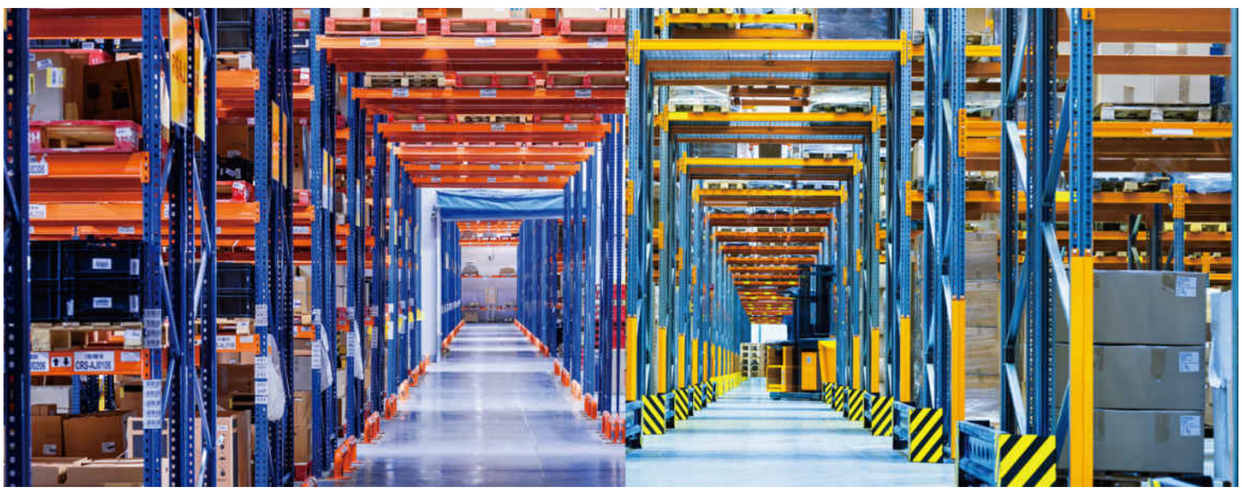
罗宾·伊利是哈佛商学院工商管理Diane Doerge Wilson教席教授，HBS性别倡议（HBS Gender Initiative）学院主席。艾琳·帕拉维奇尼是佛罗里达州立大学社会学Mildred & Pepper特聘教席教授。

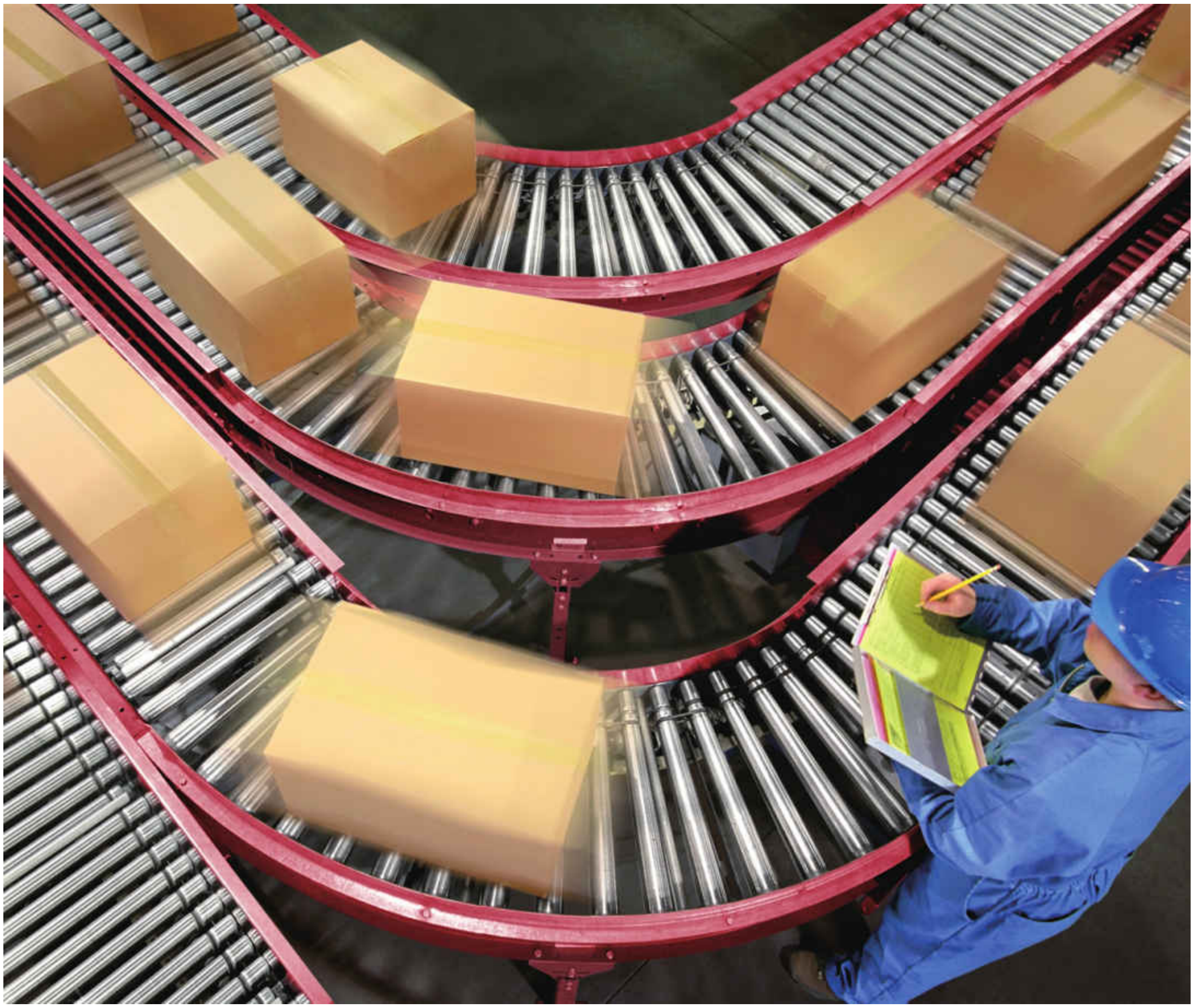
更可持续的供应链

A More Sustainable Supply Chain

韦罗尼卡·比列纳（Verónica H. Villena）
丹尼斯·焦亚（Dennis A. Gioia）| 文
蒋荟蓉 | 译 牛文静 | 校 李源 | 编辑

公司往往只关注一级供应商，但真正的风险来自供应链的下游。





核心观点

问题

许多跨国企业力求与注重社会及环境可持续责任的供应商合作，但供应商（特别是供应链上的低端供应商）往往不遵守规范，带来了严重的经济、社会和环境风险。

研究

作者研究了三家在可持续方面居于领导者地位的跨国企业的供应链网络，看到了一些非常好的措施，但也看到了推广可持续标准的困难程度。

解决方案

关键是要提高意识。公司应当考虑借鉴本文提出的措施，如制定长期可持续目标、将下级供应商纳入整体可持续战略等。

近年来，越来越多的跨国企业做出承诺，只与遵守社会及环境可持续标准的供应商合作。跨国公司通常希望其一级供应商遵守相关规则，并要求这部分供应商再要求下一级供应商合规——理想状态下，可以就这样一层一层往下推。这样做的目的是让可持续生产方式自然地向下推广，形成瀑布效应，遍及整个供应链——我们称之为供应链网络。

这个想法很好，但很难实现。许多做出此类承诺的跨国企业后来爆出丑闻，原因是供应商虽然知道可持续发展标准，却并没有遵守。举例来说，不久前苹果、戴尔和HP都不无尴尬地接受审查，原因是为其供应电子元件的海外公司要求员工在恶劣环境下工作，耐克和阿迪达斯也由于合作的中国供应商向河中倾倒有害废水而受到牵连。

而且，这些丑闻都涉及一线供应。下级供应商的状况往往只会更糟糕，这增加了公司遭遇严重财务、社会及环境风险的可能性。本文介绍几种方法，帮助跨国公司拆除这种定时炸弹。

问题出在哪里

为了理解当前局面并制定应对方案，我们开展了一项针对三个供应链网络的研究。这三个网络都由被认为是"可持续发展领导企业"的跨国企业领导，分属汽车、电子设备和医药及消费品行业（（具体的选择标准，见边栏"关于本研究"））。我们还研究了这三家跨国企业各自的主要供应商，总共9个一级供应商、22个下级供应商，分布在墨西哥、中国大陆、中国台湾和美国。我们发现，这些供应商中许多公司并不遵守相应跨国企业期望的可持续生产标准。理想中的瀑布效应很少出现。

研究涉及的各个国家和地区的供应商都有问题。我们在墨西哥探访了5个下级供应商，全都没有环境管理系统，其中4家没有处理高风险社会问题（如性骚扰、管理者报复行为和恶劣工作环境等）的程序，3家公司中临时员工比例接近一半，人员流动率有时会达到100%，很难开展有可行性的环境、健康及安全项目。在中国大陆和台湾地区，我们探访了10个下级供应商，这些公司在环境保护、工作环境和长期加班问题等方面的措施尚可。在美国，我们研究了7个下级供应商，发现其中3家向空气中排放高浓度化学物质，而且没有完善的事故报告体系。

这样的状况令人担忧。别忘了，跟这些供应商合作的都是主动采取措施鼓励可持续发展的模范公司。连模范跨国公司都无法确保下级供应商遵守可持续生产规范，那么"普通"公司的情况只会更糟糕。

令人意外的是，问题往往始于跨国企业自身。跨国企业的订单常常超出供应商的承担能力，或者规定的交付时间不切实际，导致供应商要求工厂员工加班加点完成目标。我们在一家供应商公司询问公司代表，为何公司违反每周60小时的工作时间限制，他给出了一个直白的解释："我们不想跟客户说我们无法如期完成订单，因为这样一来客

户就会去找其他能完成订单的供应商。但客户又不会给我们预留足够的时间去招聘足够多的技术纯熟、有能力按时完成任务的员工。”

一级供应商并不怎么关心本公司下级供应商的可持续生产问题，往往是因为这些公司自身就苦于这些问题。比如上面提到的不遵守每周60小时工作时间规定的公司，就不会要求其供应商严格遵守这条规定。“我们自己就不遵守，”公司代表告诉我们，“又怎么能要求供应商遵守呢？”

而跨国企业要治理下级供应商，则面临着特殊的挑战。跨国企业与下级供应商之间通常没有直接合同关系，而且特定跨国企业的业务对于下级供应商而言一般没有多么重要。比方说，如果美国和日本的汽车制造商高度依赖某个座椅制造商，就可以要求该制造商遵守公司的可持续生产标准，但制造商公司很难要求本公司的下级供应商全部照办。假如与该公司合作的一个泡沫塑料制造商还有很多电子设备、电器和医疗领域的其他大客户，每个客户都有各自的可持续标准，那么该制造商就不会遵守汽车制造商在可持续方面的要求，因为汽车制造商的委托只占该泡沫塑料制造商全部业务的一小部分。此外，多数下级供应商都不出名，来自媒体、非政府组织和其他利益相关者的压力相对较小。我们发现，即使这些公司由于性骚扰、长期加班或其他问题引来外界关注，也不会觉得有必要解决相关问题。只有在合作的跨国企业进行干预时，这些公司才会有所行动。

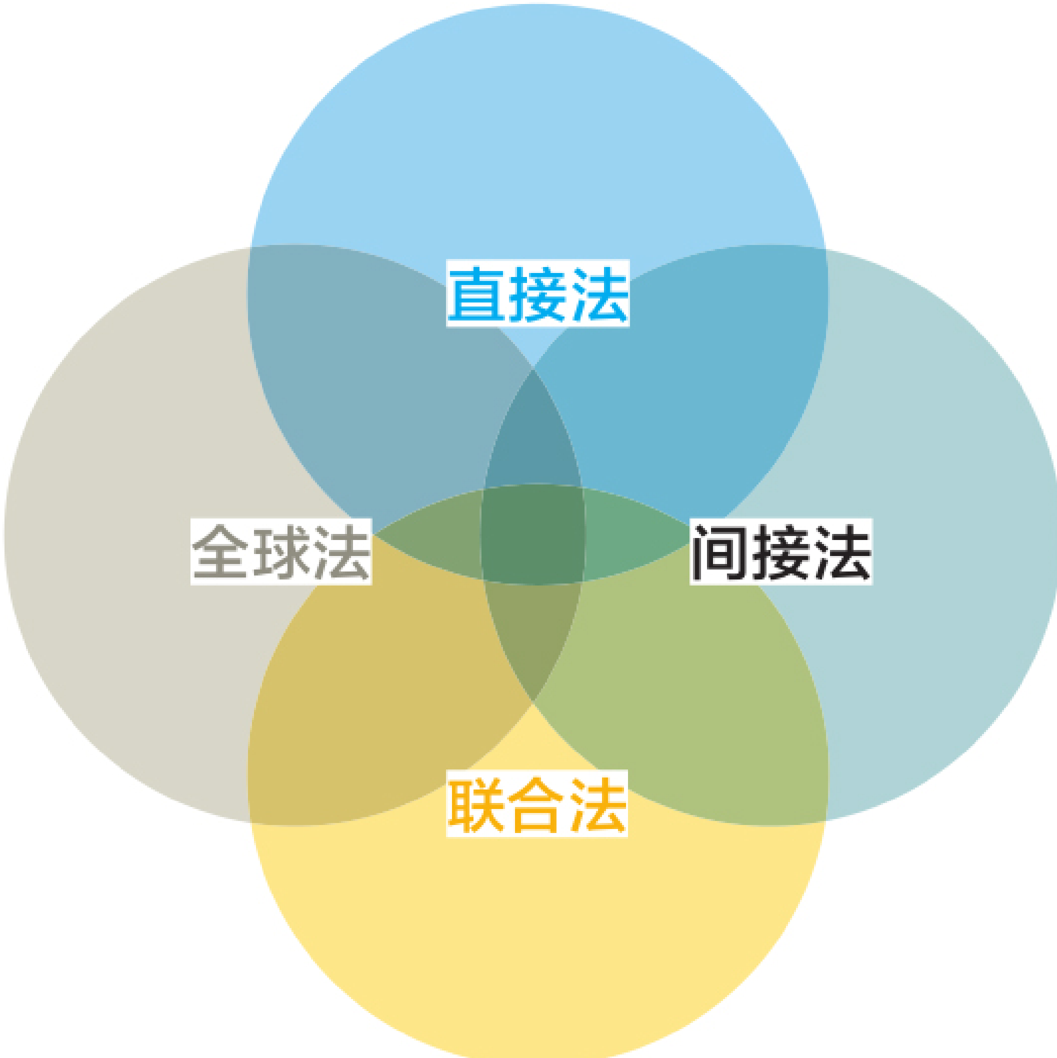
下级供应商也缺乏条件去满足可持续方面的要求。这些公司往往没有可持续生产方面的专业知识或资源，而且对外界公认的社会及环境相关法规和措施缺乏了解。这些公司所在的国家往往没有这样的法规，或相关规定并不严格，或者毫无作用。这些公司通常不甚了解跨国公司规定的可持续要求，即使了解，也没有什么动力去遵守。这也

许可以解释为什么我们研究中多数下级供应商没有处理有毒废料的项目，乃至根本没有任何环境管理项目。

跨国企业也由于无知而受挫。跨国企业往往不知道下级供应商都是些什么公司，更不知道这些公司在什么地方、生产能力如何。我们研究涉及的22家下级供应商里，许多都是中小型私有企业，公开资料很少，因此这些公司几乎是隐形的。研究中的三家跨国公司里有数位董事认为这是一个大问题。一位董事说，“最可能出问题的是那些我最不了解的下级供应商。”另一位董事说，“那些风险最高的因素我控制不了，搞得我睡不好觉。”

管理下级供应商的可持续生产

理想状态下，跨国企业要综合运用几类方法（直接法、间接法、联合法、全球法）鼓励整个供应链网络的可持续生产。以下列出每个大类下的几种具体战略。



直接法

• 运用能够说明一级供应商对下级供应商要求的可持续生产绩效指标，评估一级供应商。

• 对供应商开展问卷调查，了解其环境、健康、安全、劳动以及采购等方面的举措。

• 与主要一级供应商合作，了解公司供应链网络。

间接法

• 向一级供应商提供培训，鼓励一级供应商互相学习。

• 选择表现突出的供应商尝试新的可持续项目。

• 为积极向下级供应商推广可持续要求的供应商提供奖励。

联合法

• 努力建立并遵守行业通用的可持续标准，帮助供应商成为行业组织的正式成员。

• 通过行业组织与竞争对手和主要供应商分享实现可持续目标所需的资源。

• 鼓励一级供应商及下级供应商积极利用行业组织提供的可持续培训项目。

全球法

• 与相关非政府组织和关注供应链可持续性的国际组织密切合作。

• 利用这些组织为企业与供应商的合作而提供的工具和数据（合同与计分卡）。

• 对在由非政府组织和国际组织赞助的项目中表现突出的供应商予以认可。

（返回原文阅读）

这些董事的顾虑都能说明，下级供应商无疑是供应链网络中风险最高的因素。如果这些公司在可持续方面表现欠佳，与之合作的跨国企业就有名誉受损的风险，可能会因此受到严重负面影响——失去客户、被迫寻找新供应商，或供应链中断。为了降低这种风险，跨国企业要将一级供应商及下级供应商一并纳入可持续项目的考量。

最佳做法

我们研究的三家跨国企业，采取了以下的一系列措施，提升供应商的社会与环境责任感：

- 制定长期可持续目标。
- 要求一级供应商自行制定长期可持续目标。
- 将下级供应商纳入整体可持续战略。
- 指定专人负责将公司可持续项目扩展到一级和下级供应商。

这些措施都很有用，其他公司应考虑采用。我们研究的跨国企业还有一些针对性的战略，用以将良好的实践方法在整个供应链网络中推广，其他公司也可以借鉴（（见边栏“管理下级供应商的可持续生产”））。相关战略可分为以下四大类：

直接法。我们研究的跨国企业为一级供应商制定了针对二级供应商的环境目标，并进行监督。举例来说，三家企业之一的汽车企业非常重视供应商的多样性，要求一级供应商将采购支出的7%拨给少数族群供应商。一些一级供应商已经达到了这个目标，其他一级供应商也有了实质上的改变（比如修改采购管理者的绩效指标）。接受我们采访的一级供应商提到，该跨国企业定期检查目标达成情况，并创造机会让公司与少数族群的下级供应商交流。

另一家跨国企业每年面向一级供应商开展问卷调查，不仅收集有关供应商人员健康、安全、劳力和环境相关措施的信息，还会询问其下级供应商的可持续生产状况。问卷调查似乎起到了预期的效果：提醒一级供应商进行内部讨论，探讨是否应该、是否能够对采购方法进行调整（如采用行业内通用的可持续生产标准）。供应商公司有两次

根据跨国企业的要求做出了改变（如运用关键绩效指标监督下级供应商的可持续生产状况）。

另外，这三家跨国企业还与其主要供应商合作，了解供应链网络中的联系与相互依赖关系，下级供应商也包含在内。这使得跨国企业能够发现有潜在风险的下级供应商，并根据需求与主要供应商合作开展有针对性的风险消减项目。

间接法。我们研究的跨国企业，将下级供应商的可持续生产管理工作部分委派给一级供应商。这种方法很有效，因为跨国企业会有具体的措施：为供应商提供实行可持续生产措施相关的培训和激励。我们采访的大多数一级供应商都告诉我们，此类培训引导公司在生产流程方面做出了实质性的改变，并且开始要求下级供应商采用相似的可持续生产标准。

这三家跨国企业还开展首选供应商项目，旨在鼓励供应商在可持续生产方面互相学习。例如，一家跨国企业邀请其合作伙伴中在社会与环境责任方面表现最出色的供应商加入专享群组，加强与企业之间的关系，彼此交流可持续生产经验。这些供应商里有几家已经开始自行制定可持续生产标准，要求其下级供应商遵守。



为进一步鼓励一级供应商将跨国企业的可持续标准向下推进至其供应链网络，跨国企业还可以设立供应商可持续奖项、签订长期合同，以及向供应商提供优先权等。

联合法。我们研究的跨国企业与其竞争对手及主要供应商合作，建立行业通用的可持续标准并加以推广。这些企业意识到，单凭一家跨国企业无法消除全球供应商公司中存在的劳力或环境问题。单打独斗不仅是成本高昂得无法负担，而且并不公平，因为在多数领域，与大型企业合作的都是相同的某几个供应商。

我们研究的跨国企业，都是关注制定可持续标准、提供评估工具以及为一级及下级供应商提供培训的行业协会的创始成员。这类行业协会中值得一提的是“负责任的商业联盟”（Responsible Business

Alliance，简称RBA），联盟成员有英特尔、HP、IBM、戴尔、飞利浦和苹果公司。

联合发起倡议有很多好处，可以帮助供应商提高效率，让供应商使用标准化的自我评估或审计方法，满足多数客户，避免重复劳动；还可以吸引更多供应商，因为如果客户都有相同的可持续要求，供应商就会更愿意参与。而且，联合倡议可以让可持续项目更有可行性，因为行业通用培训由成员企业提供资助。

另外，如果跨国企业帮助其一级供应商成为行业协会正式成员，供应商就必须遵守行业标准，这也就意味着必须对其下级供应商的可持续生产状况进行评估。例如，RBA要求正式成员每年对本公司至少25%的高风险设施以及其供应商至少25%以上高风险设施进行审查（这里的风险根据劳动力、健康与安全、环境和道德伦理等维度进行评估）。

行业协会能够对一级及下级供应商发挥独特的影响力，因为协会成员大部分是行业中的主要大企业。比如电子产品制造商Flex，是RBA正式成员，也是许多跨国企业的一级供应商。二级电子产品供应商不会拒绝Flex提出的合规审计的要求，因为该供应商知道，Flex已经通过了这一审计，其他一级电子供应商为了保持竞争力，可能都会提出类似的审计要求。

全球法。我们研究的跨国企业提出，要与有着相同目标的国际组织和非政府组织开展合作。例如，三家企业都加入了呼吁企业社会责任的联合国全球契约组织（United Nations Global Compact），以及碳披露项目（Carbon Disclosure Project，简称CDP）的供应链项目（Supply Chain Program）——这是一个全球数据收集平台，供应商在这个平台上公开其碳排放信息。微软、强生和沃尔玛等公司利用这一

平台让供应商对其环境影响保持公开透明。在平台上公布信息的一些供应商告诉我们，这一举措促使他们开始收集以前没有要求的信息，并为减少碳足迹而进行投资。

目前的进展令人振奋：根据CDP 2019年供应链报告，2018年有35%的项目成员与其供应商就气候变化问题达成合作，与前一年的23%相比有所上升。此外报告还提到，“随着供应商对可持续性问题的理解渐趋成熟，推进相关举措，有证据显示，供应商也在将积极的改变向下推广至其供应链。”之所以出现这样的进展，不只是因为跨国企业要求供应商披露碳排放量，还因为碳排放信息会影响跨国企业与供应商签订的合约。我们研究的一家企业设立奖项，奖励在CDP供应链项目中进步最大的供应商。另一家跨国企业则将该项目评级纳入其供应商计分体系，每年关注评级。

不足之处

我们研究的跨国企业成功地解决了供应商公司存在的一部分可持续生产问题，但我们已经注意到，这项工作还有很大的改善空间。在研究中，我们总结了这些企业在发展下级供应商可持续生产能力的过程中几个关键的缺陷。

第一，跨国企业的工程及采购部门常常预先批准下级供应商，但审查标准中没有社会及环境方面的考量。换言之，工程和采购只关注可持续性三个P原则中的第一个——利润（Profit），只关注成本、质量、交付和技术等问题，忽视了人类（People）与地球（Planet）。因此，预先获得批准的下级供应商可能违反与之合作的跨国企业的可持续要求，也不足为奇。此时一级供应商会陷入左右为难的境地：必须

与预先获批的供应商合作，但如果这些供应商虐待员工或损害环境，一级供应商要承担责任。一位管理者愤怒地描述这个难题，“我用的就是你们让我用的供应商！”

这样的难题并不少见。跨国企业的不同职能部门（工程、采购、可持续）在与一级及下级供应商沟通时关注的事项可能有所不同，这一点会对企业的整体可持续工作造成系统性的损害，影响企业名誉。为了避免这个问题，跨国企业应当为所有要与一级及下级供应商沟通的部门制定一致的可持续目标和相关激励。

第二个问题是缺乏对采购负责人的可持续培训和激励。我们在跨国企业及供应商公司一共采访了52名负责采购的员工，所有人都说自己需要接受更多的培训，才能代表公司更为妥善地寻找重视可持续生产的供应商。可以推断，他们也需要更多激励：如果他们兼顾了三个P原则，不只重视成本、质量和交付目标，也重视社会及环境目标，公司就必须提供奖励。我们的研究表明，公司在这方面做得不到位。我们采访的采购专员认为，节约成本是毫无疑问的第一要务，接下来是质量改进和按时交付，社会与环境问题不在其考虑范围内。我们要补充一点，虽然供应链网络各层级的公司都必须为采购负责人提供更多培训和激励，但只有跨国企业先带头，供应商才会在这方面采取行动。

我们发现的第三个缺陷是，虽然我们研究的三个跨国企业为培养一级供应商的可持续生产能力付出了相当可观的努力，但与一线供应商公司里负责采购的人员几乎没有直接接触。因此，这些员工并不了解跨国企业的可持续要求，无法清晰地向其下级供应商传达要求，自然无法实施。应对这个问题，跨国企业可以邀请供应商公司负责采购的员工接受可持续相关培训（从环境、健康和人员安全等几个方面展

开），并鼓励他们参与整个行业的可持续培训。另一个选择是让一级供应商公司的顶级高管参加培训，为他们讲解打造可持续供应链网络的重要意义。这样做的目的是鼓励一级供应商公司高管起到催化作用，将跨国企业的可持续要求推广至下级供应商。

关于本研究

我们的研究关注三个可作典范的跨国企业，符合以下五个选择标准：一、列入道琼斯可持续发展指数（Dow Jones Sustainability Index）；二、是碳披露项目（CDP）及联合国全球契约组织成员；三、致力于整个行业的供应链可持续工作；四、经认证有很大比例的工厂拥有有效的质量管理体系（ISO 9001）、环境管理体系（ISO 14001）和安全管理体系（OHSAS 18001）；五、是十亿美元圆桌会议（Billion Dollar Roundtable，即向少数群体和所有者为女性的供应商投入十亿美元以上的公司）成员。

我们还采访了RBA、汽车产业行动联盟（Automotive Industry Action Group）等行业协会的代表，以及CDP、劳动权利思考与行动中心（Centre for Reflection and Action on Labour Rights）等非政府组织的代表，以期更全面地了解这些利益相关者在跨国企业向整个供应链网络推广可持续要求的过程中提供的帮助。

关于本研究的更多信息，可参见《生产运营管理》（Production and Operations Management）2019年5月刊登的《缺失的一环？采购在建立可持续供应链网络中的战略性作用》（“The Missing Link? The Strategic Role of Procurement in Building Sustainable Supply Networks”，作者韦罗尼卡·比列纳），以及《运

营管理期刊》（Journal of Operations Management）2018年11月刊登的《论下级供应商的风险性：管理供应链网络中的可持续生产》（“On the Riskiness of Lower-Tier Suppliers: Managing Sustainability in Supply Networks”，作者韦罗尼卡·比列纳、丹尼斯·焦亚）。

（返回原文阅读）

许多跨国企业十分真诚地希望将公平劳动和环境责任牢牢嵌入其供应链网络。采用我们研究的三家跨国企业所用的可持续战略，是一种很好的起步方法。不过，各企业都可以并且应当采取更多的措施。应当向供应商发送更加一致的信息，强调经济、社会和环境要求都同样重要。应当将这样的信息明确传达给采购负责人，为他们设置激励机制，鼓励他们不只追求经济目标，还要顾及环境和社会目标。采购负责人应当注重实际，收集有关供应商生产能力的数据，监督其可持续生产绩效指标，让供应商参与不断改进的项目。跨国企业还应该直接与供应商公司的采购部门合作，将可持续要求向下推广至整个供应链网络。不采取行动带来的风险显而易见：供应链的强度取决于其最薄弱的环节。

韦罗尼卡·比列纳是宾夕法尼亚州立大学斯米尔商学院（Smeal College of Business）供应链管理学助理教授。**丹尼斯·焦亚**是斯米尔商学院管理学Robert and Judith Auritt Klein教席教授。

打造包容跨性别人才的职场

CREATING A TRANS- INCLUSIVE WORKPLACE

克里斯蒂安·萨热古德（Christian N. Thoroughgood）
卡蒂娜·索耶（Katina B. Sawyer）
珍妮卡·韦伯斯特（Jennica R. Websterl 文
蒋荟蓉 | 译 刘铮筝 | 校 钮键军 | 编辑

如何让跨性别员工感到自己在职场的价值获得认可。

核心观点



核心观点

问题

跨性别者常常遭遇污名、歧视、敌意和压力，要在包括职场在内的社交情境中“管理”自己的性别身份。

原因

全世界范围内对此类问题的意识正在提升，但许多公司仍然没有准备好构建政策和职场文化为跨性别员工提供支持。

应对方法

针对一千多名跨性别者的研究、采访和调查问卷结果表明，公司可以采取四种措施：采取基本的跨性别包容措施，涉及洗手间使用、着装要求和称谓等；为性别转换过程提供支持；提供针对跨性别的多样性培训；利用培养复原力的干预措施。

对于我们大多数人来说，工作本身带来的压力已经很大。想象一下，假如因为自己的性别身份认知不符合社会在性别表达方面的规范，还要再增加一份情感负担，被迫在职场隐瞒性别这一基本属性，那会是怎样的感觉。再想象一下，假如你向每天见面的同事袒露真实自我，他们却只表现出排斥，或者对你不理不睬，那又是一种怎样的感受（这种事情不少，也许你的确经历过）。

这些问题困扰着许多跨性别者。跨性别者时常蒙受污名，遭到歧视和排斥，并且承担着在职场等社交情境下对自己的性别身份进行“管理”、符合他人期望的压力。这样的经历会引发一系列心理反应，对跨性别人士的情绪健康、工作满意度，以及继续在同一家公司供职的意愿产生极其严重的影响。

如今全世界对跨性别者所处困境的意识逐渐提升，但依然有很多企业不具备建立相应政策和职场文化、为跨性别员工提供支持的能力。部分问题在于，企业对此类难题缺乏了解。即使是LGBTQ+友好的公司，也往往关注“LGB”甚于“TQ+”。

关注这一问题的原因很简单：这是我们该做的、正确的事情。这个理由足够充分。任何一个辛勤工作、为组织做贡献的人，都不应该在日常工作中受到羞辱、担惊受怕。但这并不是唯一的原因。倘若不制定针对跨性别者的政策，不采取相关措施，企业可能会在员工流失率、敬业度、效率等方面付出高昂的代价，还有可能遭到法律诉讼。此外，歧视行为还会对公司声誉造成影响。

所幸，现在越来越多的研究，开始关注企业应当如何更有效地吸引和保留跨性别员工，帮助他们提升满意度、促进事业发展。我们虽然不是跨性别者，但在过去七年里，我们作为专攻性别相关课题的组织心理学家，在研究中接触了各种各样的跨性别人士，对北美各地各个行业的一千多名跨性别员工进行了采访和问卷调查。本文将与各位读者分享他们的想法和经历，并简要介绍我们从中学到的东西。

污名与歧视的根源

跨性别者为何常常遭遇污名和歧视？答案潜藏于人们理解和扮演性别角色的社会化过程当中。社会心理学及发展心理学领域的大量学术研究表明，性别化行为是通过学习获得的：男孩子和女孩子从小就被鼓励展示出符合各自性别刻板印象的行为，不符合性别规范的行为则会被阻止。比如为女婴准备粉红色的东西，男婴则是蓝色，这样的颜色偏好并没有生物学依据——事实上，过去粉红色一度被认为是更

加“阳刚”的颜色。可是久而久之，小男孩就会喜欢上蓝色，小女孩渐渐开始喜欢粉色；他们会因为喜欢各自被指定的颜色而获得微妙的奖励，喜欢另一种颜色则可能会受到惩罚。此外，孩子会留意父母和强化性别刻板印象的重要的他人发出的微妙信号。例如，乔装打扮的时候穿上女性服饰，女孩子会被告知看起来很漂亮，男孩子则会被告知这样打扮显得很蠢。孩子努力满足外界对自己的性别期望，为了获得父母认可，稍微长大后还有同伴的认可。长大之后，我们就很难再将自己真正倾向的性别表达和在社会化过程中可以获得奖励的表达这两者区分开。

这个社会化过程带来的一个结果是，性别规范或许提供了最基本的组织框架，供人们定义自己和他人。而且，因为性别规范普遍存在，根深蒂固，改变极其困难。因此，跨性别者面临着特殊的两难局面。举例来说，如果一位跨性别女性（出生时是男性，自己的性别认知为女性）穿戴典型的女性服饰，就违反了外界对其性别定义及表达的期望。

在这种情况下，跨性别者往往会受到责难，即社会价值遭到贬低，为针对他们的歧视提供了温床。研究表明，这种污名化和歧视的代价十分高昂。例如，2015年一项涉及居住在美国的27715名跨性别者的问卷调查显示，有工作的参与者中，在前一年里主动采取措施避免受到苛待的跨性别者多达77%，如隐瞒自己的性别身份、推迟进行社会化性别转换（或只在工作结束后和周末表达真实自我）、克制自己不纠正公司称呼自己时使用的人称代词（他、她、他们）乃至辞职。67%的参与者表示自己的跨性别身份造成了负面影响，如被解雇或被迫辞职、不被聘用、未能晋升等。近1/4的参与者表示自己由于性别身份或性别表达而受到过苛待，如被要求按照出生时的生理性别规则行事以

保住工作，关于性别身份的个人信息未经允许就被肆意传播，以及无法进入符合自己性别身份认知的洗手间等等。如果跨性别者同时还具有其他被污名化的身份（比如一位黑人跨性别女性），这样的经历还会叠加翻倍。

研究还表明，污名和歧视可能导致抑郁性的反刍思考、负面自我形象、绝望感、社会隔离，以及酗酒等各种机能失调性应对行为。这样的影响，为重度抑郁和焦虑等更为严重的精神健康问题埋下了隐患。

在一项研究中，我们收集了美国105位跨性别员工在两个工作周内的日常调查数据。结果显示，47%的参与者在工作中每天遭遇歧视行为，如被当作跨性别恐惧言论的靶子、被忽视，或被迫遵守“传统性别”规则。他们说，受到这类歧视的后一天里，在工作中的过度警惕和反刍思考会增加。他们不得不在同事身边“保持警惕”并努力理解负面影响事件，因此在工作日会出现相应程度的情绪耗竭。

在另一项涉及美国多个行业、多个职位的165位跨性别员工的研究中，我们获得了同样的结果，此外还有其他发现，如工作满意度降低、辞职意愿提升等。一位从事教育工作的跨性别女性遭到骚扰后向行政部门投诉，却感到自己难以获得支持，“我班里的学生转走了，关于我的谣言四处传播，我在那里待不下去了。”另一位从事零售的跨性别女性回忆起直属上司拿跨性别这件事开玩笑，客户会对她说，不要把自己的“生活方式”带到职场上来。她说，“我总是意识到身边的这些人。当有他人在身边的时候，我感到非常不安。”商界一位跨性别男性对这种强烈的痛苦深有共鸣：“工作带给我的压力大部分只是（对与同事交流的）焦虑和担忧，我总是想着已经发生的事和可能发生的事。”

公司应当意识到，忽视这类问题会产生经济损失。智库美国发展中心（Center for American Progress）2012年3月的一份报告指出，为招聘新人代替由于不公和歧视而离职的员工，美国公司每年的损失据估计达到640亿美元；由于此类原因离职的员工中，许多人属于LGBTQ+群体。

敌意和歧视还会导致缺勤率上升，影响员工敬业度和工作动力，降低工作效率。人权运动组织（Human Rights Campaign）不久前的一项研究发现，在不友好的工作环境下，员工投入度下降幅度达到30%。虽然这项研究针对的是更加广泛的LGBTQ+群体，但其结论无疑能够代表跨性别者的职场经历。LGB员工往往必须隐瞒自己的性别身份认知，而跨性别者在此之外还必须隐藏自己的性别表达，如衣着、言谈和自我呈现等。

职场歧视还会让公司无法吸引和保留顶尖人才。如果公司未能妥善应对带有偏见的行为，无论是有心还是无意，都会流露出强烈的冷漠，招来“不受欢迎的职场”的恶名［根据公平竞争环境研究所（Level Playing Field Institute）的数据，在职场上有过不公正体验的人里有1/4表示不太可能将自己所在的公司推荐给其他人］。另外，与性别身份及表达有关的法律，就总体而言虽然依旧严重不足，但在地方、州和联邦等各个层面都正在发展演进，令企业承担更多的责任。倘若没有综合全面的战略应对性别身份及表达相关的问题，公司会有招来法律诉讼的风险。法律诉讼可能十分昂贵，扰乱公司日常商务活动，且损害公司名誉，还牵扯到高额赔偿。不过，我们希望企业探讨跨性别包容性时能够从道德伦理的角度出发，而非单纯的经济利益考量。

为跨性别员工提供支持

组织不应该等待法庭规定跨性别者受法律保护（（见边栏“性别表达与劳动法”）），而应当主动将针对性别身份的反歧视政策及相关措施纳入日常业务的各个环节。要做到这一点，涉及两个关键问题：保护并推进所有人的权益，无论其性别身份及性别表达；促进员工对跨性别同事的理解和接纳。我们与谢里尔·马兰托（Cheryl Maranto）、加里·亚当斯（Gary Adams）一同开展了一项元分析，发现企业制定此类政策及措施的程度与LGBTQ+群体员工的工作态度、心理健康及出柜与否有着密切的关系。恩丽卡·拉格斯（EnricaRuggs）与其他合作者在另一项针对跨性别员工的研究中发现，公司有支持跨性别员工的政策，参与者对自己性别身份的态度就可能更为开放，工作中遭受的歧视也可能会减少。然而，只有领导者在言行两方面坚持将此类政策付诸实践，以身作则，政策才能起到相应的效果。还有一点，研究发现多样性及公平的相应措施对全体员工的工作效率都有着积极的影响。

我们推荐企业采取以下四种措施。更多资源可以通过美国人力资源管理协会（Society for Human Resource Management）等专业协会以及人权运动组织、Out & Equal、跨性别法律中心（Transgender Law Center）等非营利组织获取。

1 采纳基本的
跨性别包容政策

大量社会心理学研究表明，人类对于他人认可自己价值的信号十分敏感。我们或多或少都有对于基本归属感的需求，而且天生就有一套无意识的人际关系质量检测系统。如果检测到社交贬低的信号（冷淡、非难和拒绝），我们就会产生负面情绪，丧失自信，而检测到社

交价值获得认同的信号（夸奖、喜爱和被自己需要的团体接纳）则正好相反。因此，包容政策及相应措施，如使用洗手间、着装要求和称谓，都会向跨性别员工发出非常重要的信号，让他们知道自己作为组织成员的价值获得了认可。

使用洗手间。设置中性洗手间，或鼓励跨性别员工使用符合自己性别身份认知的洗手间，是一种向他们表达认可的重要方法。应当通过多样性相关培训，教育其他员工理解在公司洗手间遇到跨性别同事时表达出友好与接纳的重要性。我们的研究参与者当中有一位在公司上班的跨性别男性，他说，“我在公司使用男性洗手间的时候，有几个男同事不高兴。但有一位在工作上跟我没有直接接触的工程师，四十多岁，原性别男性，他努力让我感到安全，让我觉得欢迎使用男性洗手间。我非常感激他。”



有人提出，允许员工使用符合自己性别认知的洗手间，会导致女性遭受性骚扰、性侵犯的风险上升。但2018年发表于《性学研究及社会政策》（Sexuality Research and Social Policy）的一份报告表明，不

管应用怎样的性别认知政策，洗手间都很少发生这样的事。事实上，骚扰和侵犯行为多半是由异性恋原性别男性施加于异性恋原性别女性。

着装要求。埃森哲（Accenture）等一些组织已经开始在部分地区实行中性着装要求。公司明确表示，全体员工都可以从商务衬衫、女式长裤套装、裙装等几个选项中自行挑选，这样有助于推动不同的性别表达去污名化。此类政策发出的信号是，公司不追求“规范”，因此也有利于员工招聘及保留。

称谓。另一种向跨性别员工表示认可的方式，是严肃对待他们希望被称呼的名字和正确的人称代词。许多跨性别者根据传统二元性别（是男性或是女性）构建性别认知，因此用他、她指代。但还有很多人属于更广义的“跨性别”，如中性人（genderqueer）、性别流动者（gender-fluid）和非二元性别者（nonbinary individuals），用的是“他们”或ze、zir、zem等不含明确性别判断的特殊代词。

在交流和研究中，我们可以明显看出，有意或无意的对跨性别员工的“错误性别化”，在职场上相当普遍。对着一位刚刚变性的同事用错了称呼，可以当作无心的一时口误（犯了这种错误的人应该道歉，别纠结，下次努力说对就行了）。在日常工作中使用正确的称谓，发挥的意义可能超乎人们的想象。在研究中，我们让参与者回想同事为支持跨性别员工权益而做出的勇敢行为，许多人给出的都是原性别同事指导别人使用正确称谓的例子，比如一句简单的“凯蒂是个‘她’”，以及“你看到他了吗？”“我看到她在会议室”这样温和的纠正，都能发挥很大的作用。

性别表达与劳动法

关于性别及性别表达的法律一直在不断演进，各地法律都有所不同。美国没有联邦法律禁止针对跨性别者的歧视，只有19个州的法律明确保护跨性别员工的权益。另外，1993年的《宗教自由回复法案》（Religious Freedom Restoration Act），使得公司可以利用宗教作为歧视行为的借口，跨性别员工更难针对公司的歧视提起诉讼。以宗教自由为基本依据，某些州立法废除或禁止为跨性别者提供平等保障。虽然性别表达相关问题在一些诉讼案例中被归入更广泛的性别歧视，适用美国民权法案第七章，但没有联邦法律，这类案件的结果依然有赖于法庭对之前判例法的解读。2019年，美国最高法院开始商讨民权法案第七章的性别保护是否要将LGBTQ+人群纳入其中。

在全球层面，各国关于性别表达的法律大相径庭。英国、西班牙和南非等很多国家有专门针对跨性别者的反歧视法。然而在沙特阿拉伯、尼日利亚和马来西亚等国家，跨性别本身就会受到处罚。而美国等许多其他国家的跨性别者则是既不会受罚，也没有受到保护，令受到歧视的跨性别者，无法确认自己是否属于法律之下平等的公民。在全球环境下开展业务，要注意各地保护政策的不同，以及对跨性别员工安全与健康的相应影响，这一点至关重要。即使是在没有包容性的文化环境中，也要注意一如既往地保持包容。

（返回原文阅读）

公司可以采取多种方式应对这个问题。第一，对员工选择的名字和正确称谓做好记录。这样可以保证在公司名录、邮件列表和名片等

各种人事和行政场合尽可能地使用合适的称呼。第二，鼓励全体员工使用名牌和邮件签名，写明自己偏好的名字和正确称谓。这样可以让大家记住这些名字和称谓，培养起同事可能有多种性别认知的意识。第三，利用培训项目、入职教育和员工手册内容，表明正确使用称呼是一种营造良好工作环境、让全体员工都感到自己获得认可和尊敬的措施。举个例子，前不久高盛集团（Goldman Sachs）发起一项内部活动，促使员工更好地意识到称谓的重要性，并鼓励员工主动告诉同事自己倾向于被如何称呼。

2 为性别转换
提供支持

性别转换不是孤立的一件事，而是一个过程，其开端是个非常私密的个人决定，而这一决定往往源于数年深入内心的思考。在职场出柜的决定也同样非常复杂，要权衡这样做的益处（获得自由，不必再过“双重生活”，能够表现出真正的自我）和弊端（可能受到排斥，事业受负面影响）。一位从事物流行业的跨性别女性参与我们的研究，她告诉我们，“我花了将近一年时间进行自我探寻，查资料，接受治疗并参加互助小组，做了深刻的个人思考，最终向自己的上司‘出柜’，坦白自己是跨性别者。……当时我说完要说的话，停下来等她做出回应，我的心提到了嗓子眼。我知道这场谈话可能会永远改变她对我的看法，而已经说出口的话又不可能收回来。”

接着，这位女性复述了上司当时的反应，“过了一会儿，她开口说，‘我们不仅仅是一个团队，我们是一家人，这里就是你的家。你有权利展现真正的自己，并获得尊重。我会尽全力让你在这里顺利完成

性别转换，尽可能地避免麻烦。’她随后就开始忙着安排与部门负责人和HR负责人的会议。”

决定转换性别的人可以自行选择这个过程如何进行、需要多长时间。性别转换可能需要接受性别确认手术（不是所有的跨性别者都需要就医）。一些性别流动者一生都在多种性别表达之间反复转换，反复重新解释和定义自己。公司必须制定一套综合全面的方法，用于管理性别转换——要关注员工，但也要注意营造有利于转换顺利进行的职场环境。

第一，帮助选择就医的跨性别员工获取医疗保险，确保他们能够使用针对特定性别的医疗福利，可以减轻这些员工在职场出柜时承担的压力和焦虑。这样的措施可以发出高度肯定的信号，让跨性别员工感觉到自己的价值获得认可。

第二，询问员工在转换过程中需要什么、希望如何处理这一过程，这一点至关重要。只有倾听员工需求并予以配合，公司才能确保不会无意间让员工在没有允许或没有做好充分准备的时候“被出柜”。

第三，如果员工找HR负责人求助，HR负责人可以告知员工在哪里能够了解更多关于治疗方案、组织支持小组和其他资源的信息，还可以制定战略，帮助员工处理在性别转换过程中工作和生活上可能遇到的问题。如果员工愿意，可以让该员工的直属上司参与这样的谈话，如此可以提升同理心，更好地制定符合员工独特需求的灵活方案。谷歌、信诺（Cigna）和雪佛龙（Chevron）都设置了这类项目。

第四点也同样重要。我们的研究表明，领导者和管理者必须主动打造能够为跨性别员工提供支持的职场环境。性别转换是个格外敏感的过程，员工可能会受到其他人的排斥，感受到要隐瞒自己性别身份认同的压力，导致抑郁、焦虑乃至自杀念头的易感性提升。此外，医

疗团队会询问要接受手术的跨性别者能否获得相应的支持，因为寻求性别确认治疗的人通常都会需要支持。因此，准备好支持政策和计划，可以让公司照顾跨性别员工的过程更为顺利。

要想打造支持性的环境，需要权威人士在日常工作中以身作则，示范跨性别包容行为。我们研究中的许多参与者都说，假如自己所在公司的高层领导者和一线管理者没有表示支持、带动其他下级员工，他们大概无法轻松自然地询问跨性别相关福利，转换过程也不会那么成功。高层领导者可以从多个方面起到示范作用，比如参加关于跨性别问题的会议，公开支持具有性别包容性的着装和洗手间使用规范，注意使用员工自己喜欢的名字和正确性别称谓称呼员工等。

当然，同事也起着重要的作用。前不久我们与拉里·马丁内斯（Larry Martinez）、恩丽卡·拉格斯、尼古拉斯·史密斯（Nicholas Smith）一同开展一项研究，使用了来自389位跨性别员工的采访及问卷调查信息，我们发现，与未经过转换或转换较不彻底的人相比，转换比较彻底的人工作满意度更高，对自己所在职场的"适应感"更强，报告的歧视也更少。我们还发现，促成这一效果的原因，不只是参与者内在性别身份认知和外在性别表达得以保持一致（这叫作行为本真），更大的原因是他们知道同事对自己性别的认知与自己一致（关系本真）。研究中一位担任博物馆负责人的跨性别男性说，"过了某个阶段之后，其他人开始把我当作一个普通的男人。我觉得就是从那个时候开始，我觉得更能融入了。是别的同事帮我实现了这一点。"另一项研究里则有一个令人落泪的例子，一位从事制造业的跨性别女性讲述了公司活动上发生的事，"我第一次穿裙子参加聚会。一位助理拉着我的手，在大家面前牵着我走进舞池。他当着全体同事的面接纳了真正的我，直到今天，我一想起那份勇气还是会流下眼泪。"

要协助建立支持性的关系，公司应当告知跨性别员工所在的团队，该员工何时会暂且离任、是否会回来兼职，以及离任期间需要其他人代为处理哪些工作。要向其他人强调表达关心体贴、提供情感支持、以肯定该员工性别身份的方式行事的重要性，这一点非常重要。举例来说，其他员工可以明确表示自己能够讨论与性别转换或性别表达相关的一切问题，不过进行这种讨论的时间和地点要听从跨性别员工的意愿。这种方法可以增强支持感和关切感，让跨性别员工能够轻松自如地与同事进行坦诚对话。同事即使是出于好意，也难免会担心自己是否有能力在转换过程中为跨性别员工提供支持。公司可以采取以上步骤，缓解他们的忧虑。

3 构建强调跨性别者多样性的培训

公司还需要提供更多关于性别身份的一般培训。虽然报道促进了关于性别身份及表达的交流，但企业多样性培训依然有进一步改进的空间。在此我们提出两个建议：

1.让员工与自我认知属于跨性别身份的人接触。有关“接触假说”（contact hypothesis）的大量研究表明，要想让人们转变对特定团队的态度和行为，提供机会与该群体建立关系，倾听他们的故事、理解他们的困境、获得同理心，是非常重要的。但教育他人或以这种方式做自我呈现并不是LGBTQ+群体成员的责任。在“出柜”的跨性别员工自愿的情况下，可以让他们参加培训。如果他们不愿意，许多企业培训机构和LGBTQ+非营利组织都能提供这类培训。

2.帮助原性别员工培养在日常工作中为跨性别同事提供支持的能力。研究表明，许多人缺乏质疑偏见所需要的知识和信心。因此一些公司以具体的策略指导员工，特别是领导者，走出舒适区，参与关于多样性的困难问题的“勇敢对话”。例如，公司鼓励员工在目睹偏见行为时直接但不失敬意地指出，可以把对方拉到一边解释某些偏见言论可能造成的伤害，或者找对方喝杯咖啡，委婉地说明某些行为为何有违包容性原则。普华永道（PwC）董事长发起了呼吁多样性及包容性的CEO行动联盟（CEO Action for Diversity & Inclusion coalition），意在推动多样性相关话题在大公司高层领导者之间实现正常化。美国银行（Bank of America）鼓励员工以保持尊重、关注学习的方式讨论性别、种族及其他与自我身份认同相关的话题。

这样的努力是有回报的。我们将在下一项研究中报告，原性别员工质疑有违包容性的政策及行为，会向跨性别同事发送重要的信号，令他们感到自己被包容。我们的研究发现，此类行为有三种形式：呼吁，如积极主动地公开提倡跨性别包容；防御，如保护跨性别同事免受他人的指摘和敌意；教育，如在组织中传播对跨性别问题的意识。我们发现，近期看到过此类行为的跨性别者倾向于觉得自己作为组织一员的价值感有所提升，工作满意度更高，由工作引起的情感消耗更少。

供职于政府部门的一位跨性别男性，回想起自己被某位管理者恶劣对待时，自己的助手挺身而出，当时他对她无比感激。“那时我坐在了餐桌旁的一张空椅子上，”他回忆道，“那个人看见我坐下，就像自己身边坐了只大蜘蛛一样跳了起来。我的助手开口说，‘斯科特，你真没礼貌’——说了两次！这让我安下心来。”这样的勇敢行为，能够对当事者接下来整整六个星期的工作满意度和幸福感产生积极影响。

性别身份认同及表达：相关词汇表

人们用不同的语言，描述自己以及自己希望标记自身身份的方式。以下列出一些常用术语，但要注意，这些定义以及其他相关定义都在不断演化。另外还有一点很重要的是，最了解自身身份认同的是自己，所以要想了解一个人希望被如何称呼，应当去向本人确认。（更多信息可参考人权运动组织的词汇表）

原性别

与出生时自然性别相一致的性别身份。

性别表达

指一个人（包括跨性别者和非跨性别者）选择的表达自己性别身份的方式，包括衣着、语言沟通风格及其他外在行为。

性别流动者

指的是在不同时期感到自己更像男性、更像女性或两者结合的人，他们因此在不同时期表达出不同的性别身份。

性别身份认知

除去出生时自然性别以外，一个人对自身性别的认知。

中性人（亦称性别酷儿）

一种脱离传统二元性别的性别身份及表达。这一类人可以是男性或女性，或两者皆非，或两者的共同体。

跨性别者

这是一个总称，泛指所有自身性别与社会对自然性别的期望不一致的情况。其中部分人决定进行性别转换。也有一部分人不转换，因为这些人并未根据传统的男女二元性别定义自身，或是对自己的性别身份认知会随时间而流动变化。

跨性别

一种与出生时自然性别不一致的性别身份认知。例如，跨性别女性是出生时为男性的人。

不过，虽然许多原性别员工是出于好意，但跨性别者有时可能不希望其他人为自己的利益发声，在他人对于自己工作与生活相关的诸多问题、困境和种种微妙之处缺乏深度了解的时候尤其如此。研究表明，抱有“救世主心态”（即动机是渴望被当作好人）的员工造成的负面影响往往大于正面影响。因此，HR部门应该培训员工适当地询问跨性别同事是否更倾向于自行发声（如果跨性别员工愿意，应该让他们也参与此类培训）。在采取行动之前先询问，这个简单的行为可以让跨性别者获得自主权，自行决定该如何处理状况。

4 利用复原力的干预措施

研究还支持一个观点：跨性别者可以从帮助自己管理压力的干预措施中获益。我们的一项研究收集了参与者过去两星期的体验作为样本，发现有证据表明，正念（即不加评判地关注当下体验的状态）可

以让跨性别员工在经历职场歧视事件的后一天，免于情绪耗竭。出现这种效果的原因可能是过度警惕和反刍思考等防御性、怀疑性的思维模式减少。

可惜的是，希望企业采取的措施能够迅速轻易消除对跨性别员工的偏见，并不现实。改变需要时间。而且，虽然企业的主要目的应该是利用正式的多样性政策及相应措施从结构层面彻底根除偏见，但也要提供工具（如正念训练、认知行为训练和自我同情训练），减轻污名对边缘化人群造成的损害。

员工只有在完全保持本真，并与所在组织相联系的情况下，才能完全发挥潜力。跨性别员工也不例外。然而，现在很少有公司成功地构建对不符合社会性别规范的人有包容性的工作环境。我们希望本文介绍的研究和主动措施有助于改变这样的局面。企业充分理解这一点，不只是能从商业角度获益，还能够形成足以流传下去的企业精神——将人的尊严放在首位，将“让员工做正确的事”视为成功的根基。

克里斯蒂安·萨热古德是维拉诺瓦大学人力资源开发研究生项目及心理学与脑科学学院心理学助理教授。卡蒂娜·索耶是乔治华盛顿大学管理学助理教授。珍妮卡·韦伯斯特是马奎特大学女性领导力研究院负责人之一、管理学副教授。

管理医疗费最高的患者

Managing the Most Expensive Patients

罗伯特·珀尔（Robert Pearl） 菲利普·玛德维格(Philip Madvig) | 文
牛文静 | 译 时青靖 | 校 刘铮筝 | 编辑

新型基层医疗模式可以降低成本，改进治疗效果。

核心观点



核心观点

问题

美国医疗开销中，一半的钱用于治疗病情最重的5%人群。疾病管理计划虽然能够改善这类患者的治疗质量，但却非常昂贵，并未如期降低成本。

原因

前5%的病人类别比想象中更多样化，其中一些类别的患者不断变化。疾病管理计划无法解决异质性和不确定性问题。

解决方案

KP创造出一种成本效益很好的模式，使用相对便宜的医疗助手和技术，帮助基层医疗医生直接管理患有可改善慢性病的患者，这些患者包括已经属于前5%的患者，以及将来可能发展成为这5%的患者。

当企业高管、医院领导者和政策制定者在讨论如何解决美国医疗开销居高不下的问题时，不免会谈及5%的最危重病人，这部分病人的医疗开销占总开支的一半。很长一段时间以来，人们寄希望于通过提高治疗效率和质量，大幅降低美国医疗每年3.5万亿美元的开销。过去20年，秉持这种想法，企业员工、保险公司和医疗系统都加入了昂贵的疾病管理计划（disease-management programs），与之并行的，还有基层医疗医生、注册护士和社工。他们通过监控、指导，为花销前5%的病人服务。尽管这些计划的确能提高治疗效果，但我们所在的凯撒健康计划和医疗集团（下称KP）以及其他机构都发现，净成本并未降低。

为了弄清背后原因，KP开展了一项关于利用率的内部研究，从电子医疗档案（EHR）中获取数据，调查了北加利福尼亚地区400万病人接受治疗的相关细节。KP临床研究人员获得两项发现：首先，这5%的病人比人们想象中更多样。这个群体大致可以分为三类，医疗需求差别很大：第一种是患有一种或多种慢性病，可通过治疗改善或控制；第二种是突遭毁灭性疾病的患者；第三种患有严重慢性病，无法彻底治愈，需要持续的高价治疗。其次，前两类患者每年的情况变化无法预测。这就解释了为什么疾病管理计划难以获得积极回报：其设计无法解决异质性和不可预测性。

同时，KP还建立了一种新模式，用于治疗患有多种但相对可控的慢性病患者——针对目前在前5%之列的患者和几年后又可能随着医疗条件变差或健康恶化，会进入前5%行列的患者。我们认为，解决这类患者的问题，最有可能改善治疗结果，降低成本。我们的方式是，利用科技和相对便宜的医疗人员，为基层医生提供更广泛的支持，直接监控和解决这些病人的慢性病治疗需求，不依赖独立的疾病管理计划。

迄今为止，我们已将这种方法应用于加利福尼亚州、弗吉尼亚州、马里兰州和哥伦比亚地区，发现它极大降低了成本，改善了医疗质量。除去所需投资，杠杆基层医疗（leveraged-primary-care）模式提高了KP的运营利润，让KP网络内的近500万名成员，可以省下低于同类医疗机构10%-15%的保险费用。因为利润更高，KP可以进行大规模资本投资（每年超过10亿美元），并为无保患者或保额不足的患者义务就诊，为培训下一代医生提供资金。KP在北加利福尼亚和大西洋中部地区的计划因为高质量，持续位列美国医疗计划前五，我们认为新模式是原因之一。

有足够证据证明，这一模式可以推而广之。KP的HMO结构包含了保险计划和医疗体系，这在美国并不常见。本文作者之一罗伯特·珀尔，决定针对三所模式类似KP，但没有自己保险计划的基层医疗机构进行研究。这些机构遍布17个州，共服务25万名患者。他发现，这些机构也以更低成本完成了高质量医疗。患者慢性病并发症更少，没有出现新的并发症，急救和住院频率低20%到50%。我们认为，这证明任何根据医疗结果而非医疗数量决定报销额度的机构，都可以使用杠杆基层医疗模式。

我们将在本文分享我们所了解到的诊疗费最高的前5%患者，并进一步描述KP的模式，鼓励其他医疗机构采用类似方式，鼓励员工建议医院采用这种方式。

三类患者

医护人员在谈及医疗费用前5%的患者时，通常是指患有糖尿病、稳定性心脏衰竭、哮喘和精神疾病等慢性病的病人。这些患者常常出入急诊，频繁就医，需要阶段性住院。疾病管理计划的目标是，通过更好的治疗和培训，改善患者病情，同时减少医疗支出。但是，这些专业人士在谈及这一人群时，没有意识到这部分人只占“前5%”的1/3，这三类患者的组成并非一成不变，而是每年都在变化。

前5%的患者中，第二类是突遭致命性疾病的患者：重大创伤、极端早产或严重致命癌症。这类患者每年消耗5%总开销中35%的预算。但由于多数一次性事件难以预测，几乎无法从这部分中省下钱。况且，很多这类患者隔年要么恢复健康要么过世，从而离开这一组别。

最后1/3患有严重心脏衰竭和慢性肾脏疾病，每年需要昂贵且持续的治疗。许多患者多年前属于第一类，之后情况恶化，只有少数例外（例如接受肾、肺、心脏移植），几乎没什么办法能让他们恢复健康，也无法避免未来昂贵的医疗账单。这一类患者，在5%的预算中约花费35%。尽管疾病管理计划可以让他们的治疗更高效，但多数改善情况的努力对净财务影响很小，因为这些患者需要高强度介入，需要昂贵的药物和治疗方法。此外，多数患者在不久的将来，需要大量极为昂贵的临终关怀治疗。

总的来说，想降低前5%患者的医疗开支，机会比我们想的少很多。只有第一类患者的开销能被大幅降低，但这些人的开销只占30%，而这部分患者的情况每年都在变化，因此真想有效节约成本项目，必须考虑这一类别的潜在患者。这个群体数量庞大，美国65岁以上国家老年人医疗保险制度有5500万人。其中，大约2750万人患有5种以上慢性病，通过恰当治疗能得到控制，但有机会进入第一类的患者，一年中只有400万到500万。

剩下的患者在次年也有很高风险加入这一类别，治疗计划若想大面积取得成功，需要覆盖这2750万名患者。对传统疾病管理计划来说，这样的成本难以消化。KP杠杆基层医疗模式，通过将辅助类员工直接整合到基层医疗诊所，使用比注册护士和社工工资更低的人员，并通过技术的运用，避开上述难题。以下是两种方式的主要区别。

杠杆基层医疗与疾病管理计划

疾病管理企业往往会针对一种疾病，建立一个由护士和社工组成的小组，因此对患有多种慢性病的患者来说，要同时面对多个小组。

这些情况发生在基层医疗医生的诊所之外，往往会导致重复工作：小组和医生都会监控患者化验结果，处方及整体健康情况。多数患者喜欢疾病管理计划的便捷性，他们可以打电话求助，避免了复杂的看病流程，还可以预约医生，安排接送，申请社工服务。很多人也喜欢这种项目提供的指导机会。但这些项目花费的钱本可以用在更多患者身上。

这种昂贵的方式对那些病情复杂，且必须持续支付高昂费用的患者来说，是合适的选择，这种情况包括晚期肾脏疾病、严重的心肺疾病等，这些患者病情恶化和住院治疗的风险很高。每年只需减少一次ICU支出，就能支付一个疾病管理计划的花销。KP和其他机构一样，利用这种项目提高这类患者的治疗质量。

但是，回到前面的问题，这种模式无法应用到患有多种慢性病或并发症的所有患者身上，仅从经济上来说就行不通。很多机构曾尝试过其他方法，即利用诊所注册护士或实习护士帮助治疗慢性病患者，但也不可行。这种方法也需要雇用相对高薪的人员，完成不需要他们技能的工作：筛选数据库、安排化验和拍片，问询病人病情，是否有遵医嘱，提取所需数据，查看结果是否符合医生预期。

KP的模式通过整合以下四部分，用成本效益较高的方式解决了覆盖更多人群这一问题。

与正在进行的基层医疗整合。这避免了重复治疗。但是医生仍然能够获得外延服务，让他们能以最有效的方式发挥专长。

技术。该模式采用了四种类型的技术。首先是EHR综合系统，为医生提供每位病人最新的健康信息，标记进一步治疗或化验的需求。该系统让医护人员能快速申请化验单，变更处方，发消息给患者，监控临床结果。医生还可以通过这种方式，在病人定期检查前，发现并

优先安排需要治疗的慢性病患者。第二类是记录血压和体重数据的可穿戴设备。第三类是由计算机生成语音和提示信息，提醒患者进行预防性筛查。第四是医生通过智能手机视频功能，在患者出院后，监控其健康状况，在出现新问题时及时解决，避免二次入院。

低成本医疗辅助。KP每位基层医生都有医疗助手。医疗助手通过和患者沟通，评估信息，为医生做准备，传达医生命令，通过社区服务安排接送，帮助医生更好地监控患者的慢性病，成本只是其他方式的一小部分。他们帮医生节省了大量时间——仅仅从电子病历中提取数据，重组，组织患者医疗信息就需要每天花几小时。助手的工资根据地点及工会协议的不同，每年大约4万-5万美元不等，差不多相当于注册护士或实习护士工资的一半。他们需要的培训时间是一年，由社区和各州同事和职业学校提供。

药剂师。模式中新加入了一点，药剂师可以查看化验数据，使用医生创建的协议，根据需要更改处方，为医生节省更多时间。

新模式下，每位医生可以为约1800名患者提供省时的持续治疗，这些患者中30%患有一种以上慢性病，效果比传统基层治疗好很多。医生十分清楚医疗助手的工作，具体到药剂师滴定（微调剂量）的特定药物，电脑语音和信息系统鼓励的预防服务。这一模式也让医生可以根据患者需求，个性化定期检查：医生可以让一些患者每个月来检查一次，检查时长更长一些，让另一些化验结果达到要求的患者一年来一次，而不是像过去那样每三四个月自动让所有慢性病患者定期到医院检查。

算机应用，但通过商业软件供应商，医院可以逐步获得很多这类分析



尽管KP项目很大程度上依赖复杂的EHR系统和各类内部开发的计算机应用，但通过商业软件供应商，医院可以逐步获得很多这类分析

工具。只需针对医疗助手和分析软件进行基本投资，就能省下数倍于投资的钱（体现在更少的急诊次数和住院天数）。这种模式一旦在按人头计的医疗机构（即医院根据每位患者在一定时期内预期的医疗服务，一次性收取固定费用，并负责提供高质量的治疗结果）施行，会带来良性循环。相对较少的基层医疗投资便有助于为大量患者改善病情，每年逐步省下更多开支，这些钱可以用于在次年进行技术投资，雇用更多医疗助手。

更好的结果

杠杆基层医疗模式不仅成本收益好，它在解决以下这些危及生命，医疗费用高昂的疾病方面，也取得了很多成功:

结肠癌。因患有结肠癌而去世的患者中（往往在花费了超过20万美元左右的天价医疗费用后），有50%本可通过适当的筛查活下来，甚至在一开始就避免发展为恶性肿瘤。多数结肠癌从良性息肉发展到入侵性癌症，需要十年时间。如果能在早期发现并切除息肉，患者不会出现恶性肿瘤。

大多数人可以通过简单的粪便检测发现癌症前期恶性息肉。若每年检查，检测率和结肠镜检查相同。患者可以在家中厕所获取粪便样本，无需到医院进行肠道准备，也不用冒肠穿孔的风险。难的是让患者参与。杠杆基层医疗模式极大提高了参与患者的比例：KP的筛查率是90%，比美国平均70%的筛查率高很多。结果，虽然全国这一癌症的死亡率都在降低，但KP的患者数量下降得更快。在这些患者到基层医疗医生处就诊时，医疗助手可以检查EHR系统，看他们是否需要化验，如果需要，则给他们发放诊断试剂盒。如果患者的年龄属于合适

的年龄组，但当年未就诊，或没有返还试剂盒，计算机应用会发现这一缺口，给他们发送语音或信息提示。如有必要，医疗助手可以要求把试剂盒寄给患者。

高血压。内奥米·费希尔（Naomi D.L. Fisher）和格雷戈里·科夫曼（Gregory Curfman）在《美国医学会杂志》（JAMA）2018年11月6日的一篇文章中写道，高血压或高度紧张，是“心血管疾病的最大诱因，会导致中风、心力衰竭和冠状动脉疾病，同时也是肾病的最大诱因”。对该疾病控制不力的原因很复杂，但和两个因素有关。一是，医生需要花大量时间为每位患者微调正确的高血压处方剂量。再者，很多患者不会持续吃处方药。一位医疗助理可以通过亲自为患者更频繁地量血压或分析远程监控数据，帮医生解决第一个问题。通过给患者打电话、发邮件或信息提醒，解决第二个问题。这是KP采用的方法，结果KP的高血压患者中90%得到了控制，而全美这一数据仅有54%。

糖尿病。慢性病的发病率在不断上升，由于其并发症会很严重且费用高昂，所以这件事令人担心。如果患者初期的脚部和脚踝不适，磨损和溃疡未得到及时治疗，最后往往会需要进行脚部和下肢截肢。医疗助理可以通过智能手机视频功能，检查潜在问题区域，提醒糖尿病患者警惕，并立刻请医生查看，比常规检查早几周发现问题。

KP的方法是，结合其他方式，改进运营效率，尽可能提供预防服务，保证患者安全，利用好“卓越中心”，这种方式让我们将加利福尼亚州国家医疗保险制度的患者住院率减少到平均每年每位患者0.7天，相当于全国平均值的一半。在推行这一模式之前，我们的住院率接近每年每位医保患者1.2天，是全国平均值的85%。

预防服务的改进也降低了KP患者的死亡率。例如，KP在加利福尼亚州和大西洋中部地区的患者，和全美平均值相比，结肠癌死亡率低

28%，败血症死亡率低40%，心脏疾病死亡率低43%，中风死亡率低14%。此前，KP在这些疾病方面的数据只比全美平均值略高，完全无法和美国东西岸的最佳数据相比。

这一模式具有广泛适用性

很多人以为，只有大型综合性多科室一体化医疗机构能使用“KP模式”。但正如我们之前提到的，三所规模较小的机构也采用了这一模式，并得到和我们类似的患者治疗效果和财务结果。三所主要都是基层医疗机构，在多地设有诊所，均为按人头收费，聚焦医保人群，特别是病情最严重的患者，针对这部分患者医保报销费用更高。他们还收治同时符合医保和医疗补助的人群。三所机构的财务成功，都是因为防止并发症，并提供住院和急诊之外的选项，而非尽可能多地让患者就诊、化验和住院。

由于这些患者比一般医保人群病情更重，三所机构分派到每位医生的患者人数都比分配到社区基层医疗的平均值更少。他们为基层医疗医生提供行政人员，相当于KP的医疗助手，更频繁地与医保患者联系，使用EHR系统追踪患者情况，为决定是否即时检测提供辅助信息，发送提醒。他们也和KP一样，在基层医疗机构之外，使用注册护士和更高薪的病例管理者，协调住院患者及病情最重患者（前文提到的第三类患者）的治疗情况。

三所机构之一的ChenMed，在8个州有59家基层医疗诊所。因为该机构患者的需求非常复杂，所以构建紧密的医患关系成为头等大事。2018年，该机构医生平均接待一位患者的时间是189分钟，全美基层医疗诊所的医生平均仅有20.9分钟。即使因ChenMed人数不断增长的风

险，对这一数字进行过纠偏，医生为病人投入的时间依旧是社区诊所医生的两倍。多出来的时间效果显著：相比其他机构的全国平均水平，ChenMed的急诊数量少34%，每位病人每年住院天数低26%，医保患者每千人再入院数量少16%。医疗保险便利计划（Medicare Advantage Plan）根据质量和患者满意度，为ChenMed计划评分4-5星（总分5星）。（披露：ChenMed两年前曾邀请本文作者之一罗伯特·珀尔进行过一天的咨询）

Concerto Health在俄亥俄州和华盛顿州都有医院，该机构特别关注那些因严重疾病、低收入和残疾，同时符合医保和医疗补助条件的患者。该机构超过80%的病人至少有三种慢性病，近半数确诊精神疾病。杠杆基层医疗模式将该机构的医院利用率降低到低于全美平均值16%，再入院率低50%，急诊数量低17%。医疗保险便利计划将其评为4星。

Iora Health在10个州有49所基层医疗医院，也出现了类似下降。根据2018年数据，参加该机构杠杆基层医疗计划的患者，在一年后医院使用率降低15%，两年后降低24%，三年后为42%，Iora的医院使用率和再入院率以及急诊使用率，分别比医保患者全美平均数低40%、36%和23%，医疗保险便利计划打分为4.4星。

我们认为，未来几年里，KP这种通过为医疗助手配置先进IT设备，辅助基层医疗医生的战略，能够节省更多资金。患有任何慢性致命疾病的患者都可以采用这种模式。以癌症和II型糖尿病为例。抽烟、饮食不规律和缺乏锻炼往往是导致这些疾病的主要因素，但在一般的基层医疗诊所中，医生很少有时间和患者深入探讨这些习惯，引导他们过上更健康的生活，并帮助他们坚持下去。但在杠杆模式中，辅助型员工和信息技术让上述介入成为可能。还要考虑高血压、血脂控制、哮喘管理和糖尿病等疾病的最佳结果和当前患者治疗结果间的巨

大差距。来自美国质量保证委员会（National Committee for Quality Assurance）的数据证明，KP方式的广泛应用可以产生更好结果，帮助缩小差距。尽管这一方式的最大价值是，有能力改善患有多种慢性病的患者治疗，但它也能帮助提高健康个体的疾病防御有效性，延长生命，降低未来开销。

但前进路上的一个主要障碍是，按服务收费的支付体系仍然是美国医疗的主导方式，对疾病和并发症预防方面的举措奖励不足。按服务收费的体系难免会导致更多医疗手段的介入，但却没有改变医疗结果。为了提高医疗服务的质量、便捷性和可购性，美国必须快速转型为按人头付费的报销体系。KP和其他医疗系统已经证明，按人头收费可以激发医院采用改进治疗结果、降低成本的创新，并留出更多资金，发展创新（见《哈佛商业评论》2016年8月文章《如何为医疗服务付费》“The Case for Capitation”）。

医保已经采取了一些措施，过去仅根据医疗服务数量向医院付款，现在有了基于治疗结果的奖惩（即我们所知的基于价值付款）。

这也包括2019年4月公布的基层医疗医生的新计划。如果这些措施成为一种趋势，大公司给私人保险公司施加压力，让其效仿，会增强杠杆模式投资对基层医疗医生的吸引力。在那之前，资金肯定还是要从支付者那里来：即保险公司，雇主，州政府和联邦政府。

一些大公司和医疗计划希望降低医疗开支，走投无路之下和疾病管理计划签订合同，只会对结果感到失望。大公司和保险公司是该换条路了：通过雇用更多医疗助手、购买和KP类似的IT系统，保险公司和雇主能在几年内看到账目的积极变化。几年后，针对所有患者的治疗结果会越来越好，针对病情最严重的5%的患者医疗成本不断下降，省下的钱会越来越多。

随着美国人口老龄化，慢性病发病率会继续攀升，医疗成本将不断上涨。KP及其他三家医疗机构采用的运营方式和按人头付费方式，为解决这一不断增加的危机提供了一条路径。

更多好书分享关注公众号：sanqiujun

罗伯特·珀尔医学博士，是医生组织永久医疗集团前任CEO，该集团和凯撒基金医疗计划及医院，隶属凯撒健康计划和医疗集团的一部分。他还担任斯坦福大学医学院教授及商学院讲师。**菲利普·玛德维格**医学博士，是永久医疗集团质量和医院运营部门助理执行主任。

双周期下中国企业
四大战略变革选择

蒋德嵩 | 文 李全伟 | 编辑

在中国经济转型周期和全球技术创新周期下，中国企业应该从战略方向、战略布局、战略执行和战略创新四个方面进行变革，最终实现产业升级和高质量的经济发展。

新冠肺炎疫情已在世界各地蔓延，本已脆弱的全球经济或将遭受巨大打击。在不确定的全球化环境中，中国拥有独特的经济发展基



新冠肺炎疫情已在世界各地蔓延，本已脆弱的全球经济或将遭受巨大打击。在不确定的全球化环境中，中国拥有独特的经济发展基

础，但也有非常现实的全球化约束。例如，在疫情之后提振经济的举措中，就出现了“老基建”与“新基建”的争论。老基建指大兴土木，大搞传统基础设施建设，用积极财政政策和宽松货币政策快速恢复经济增长。“新基建”指大规模建设发展5G、物联网、数据中心等新经济基础设施。

很明显，老基建存在许多问题，而新基建投资于未来技术和应用，能够加快推动经济转型。现实情况是，新基建直接相关的许多产业技术和产品，以及产品生产相关的材料、元器件、核心设备等，仍掌握在美国、日本、韩国、荷兰等众多发达国家手中。中国的新基建经济体系中仍有许多“短板”，生产的供应链有很多“卡脖子”环节，需要与外部以共赢、互利的关系推动长期合作发展。

中国企业家应该意识到，从经济高速增长到高质量增长（中国经济转型周期），从要素依赖到全要素生产率提升（全球技术创新周期），双周期交织下经济新旧动能转换的政策与资源博弈，将成为未来5到10年内中国经济发展的常态环境。中国经济长期、坚实的增长基础仍有赖于扎实的技术创新和核心工业生产力，这将成为多数企业发展的重要战略定位。这个核心诉求也意味着，中国与全球化之间就发展共识的战略抉择与再平衡，既是个严肃的全球化话题，也关系每个企业的战略选择。从战略管理的角度讲，中国与全球化的关系决定了企业的战略目标、资源禀赋及全球整合，以及由此决定的战略执行力。

双周期

中国经济转型周期。中国经济转型的目标是建成现代化经济体系，从高速增长转向高质量增长。中国经济转型周期的时间介于2018年到2035年，未来10年内将成为关键的发展动能构建期。

经济转型有两大关键任务：其一，传统发展模式和经济增长方式的调整，即高增长要降速；其二，现代经济体系的建设与发展，即夯实高质量增长。

经济高增长要降速，一方面因为动能衰减，促进增长的经济要素边际效应下滑明显，主要是人口与资本的红利。当企业难以获得持续且廉价的劳动力但又要保持增长时，就会更加追求资本化回报。近年来，中国经济脱实入虚成为趋势。十九大后，防范与化解系统性金融风险成为政府最重要的经济工作之一，出台了很多政策。这些政策从根本上抑制了"土地经济"下"高负债""高增长"态势，间接、广泛地影响了中国经济增长两大驱动要素之资本的供求关系与成本。对于中国企业，几乎无意识间的去杠杆和收缩债务压力给企业经营带来很大负面冲击，中小企业融资难、企业资金链断裂及债务违约等频现。那些通过高负债实现高增长的企业，几乎没有了生存能力。

改革开放以来依靠要素资源禀赋和价格比较优势形成的"高负债""高增长"经济发展模式走到了尽头，企业以"廉价"资源谋求发展的模式也难以为继。即使新冠肺炎疫情冲击，在巨大的金融风险和低效率的经济边际增长下，中国不太可能大规模重启过去的"土地经济"模式以提振经济表现。

全球技术创新周期。在各种经济要素中，劳动力、资本和技术是经济增长的关键要素。其中，技术是最为稳定和持久的经济要素——人类的知识创新能力取之不尽，创新性技术用之不竭。工业革命以来，现代经济摆脱了对单一资源禀赋依赖，技术创新在促进生产率提

升和经济增长方面起到了决定性作用。技术创新的价值是透过产业进步和经济增长表现，通常以全要素生产率为评判指标。

工业革命以来，人类经历了三次重大革命性技术创新浪潮。技术创新与经济增长的关系有如下两个特点。

第一，从技术发明和生产技能积累，再到技术广泛导入工业生产和整个经济体系有较长的时间周期。

能源革命的革新性技术发明集中诞生于19世纪50-90年代，广泛应用于经济体系开始于20世纪初。剔除两次世界大战影响，第二次工业革命对经济增长的效应爆发于20世纪五六十年代，同期美国经济全要素生产率大幅提升。信息革命的革命性技术发明集中产生在20世纪40～70年代，广泛应用于经济体系是在1993～2000年间，美国克林顿政府期间大力倡导发展“新经济”，生产率水平大幅提高，美国取得了过往30年以来最好的经济成就。在2000年，美国经济扩张的时限超过了20世纪60年代，创造了增长时间最长的纪录。

第二，革命性技术广泛应用于工业生产和经济体系，需要廉价且供需稳定的生产资源。

能源革命的核心生产资源是石油，其供给和价格决定了化工化学、材料、元器件、消费等各经济环节的创新动能、生产效率及经济激励。从20世纪20～70年代初，世界石油价格长期处于稳定下降的“廉价”状态，这大大刺激了“石油经济”的整体发展，极大释放了“能源革命”以来新技术、新产品和新商业的经济发展空间。“能源革命”技术进步所产生的经济景气周期止步于20世纪70年代，中东石油危机冲击了油价，也冲击了发达国家经济体系。石油时代谢幕，信息时代到来。

信息革命的突破性技术创新是“运算”，核心生产资源是半导体。进入20世纪90年代，半导体价格的持续快速下降大大降低了信息“运

算"的成本，使得信息技术广泛渗透于经济体系的各个环节中，这对于美国新经济发展具有决定性意义。到2005年，半导体价格下滑速度降低，美国经济全要素生产率增长也同步放缓。

展望下一个十年。进入21世纪，美国经济全要素生产率开始下降，但依然保持较高经济增长率，这是由于中国经济因素的促进效应。2001年年底，中国加入WTO后，中国大量的劳动力和资金储蓄涌入世界经济，导致全球经济的劳动力成本降低，资本成本降低，资本回报提高。对于中国来说，回报是巨大的。在中国刚刚加入WTO的时候，GDP仅为美国GDP的13%，到2019年中国GDP已接近美国的70%。对于美国来说意味着更便宜的商品和更低的利率，即使技术对全要素生产率增长的效应在衰减，但美国经济依然实现了腾飞。2019年，美国GDP（21.43万亿美元）是2001年（10.58万亿美元）的2倍多。

哈佛大学教授尼尔·弗格森（Niall Ferguson）在2007年提出了"中美国（Chimerica）"的概念。弗格森指出，"中美国"的世界经济秩序就是，美国负责消费，中国负责生产和存钱。弗格森指出，中国和美国就像一个婚姻，但这种婚姻是幻觉，是不能持续的，如果长期只让你存钱他花钱，这种婚姻是持续不下去的。

越来越多的迹象表明，"中美国"的世界经济秩序已接近破碎。中国需要大力发展科技以实现产业升级和高质量的经济发展，但中国需要的技术仍主要掌握在美国为主的发达国家。虽然第四次工业革命已悄然来到。普遍认知，这是一场智能革命，人工智能（AI）、云计算、大数据、物联网等革新技术会开创一个社会经济发展的新时代。然而基于过往认知，人工智能技术目前仍处于技术培育阶段，何时以及如何促进美国经济增长仍是未知概念。此外，智能时代的新技术还面临伦理和法律等社会性问题的挑战。

未来已来，但未来还难以兑现。中美科技竞争既存在于未来赛道，同样存在于已有领域。未来10年，当智能经济还无法为美国经济注入强劲增长新动能时，中美之间的科技竞争已然是对全球经济既得利益的再分配。

另一方面，与20世纪70年代信息革命时期相比，美国制造业空心化问题已从一般商品生产扩大至中间产业环节，已大大制约了技术创新实践与经济转换效率。同时，受信息技术、智能技术等作用，商业模式创新日益灵活多样，C2B等生产组织模式对传统工业体系产生了革命性影响。在制造业空心化严重的结构性矛盾下，美国公司的技术创新实践越来越远离经济生产的中心。在上述状况下，如果重要市场（如中国）和核心产业环节（中间环节）产生大量的对美国为主的发达国家企业的“挤出效应”，将会长期且根本性冲击发达国家技术创新能力及经济全要素生产率，进而影响发达国家经济增长和社会发展。那么，无论未来是否到来，关于未来的竞争的天平可能倾向于东亚地区。因此，我们看到了近年来日趋突显的现象：反全球化浪潮、美国制造业回流、中美科技竞争等。

仅从中国经济转型目标与诉求、全球技术创新周期等角度分析，未来10年，中国与发达国家的经济关系存在很大不确定性。这种状况增加了中国企业技术创新及中国经济转型的难度，中国企业家对此要有充分的认知。大路朝前，中国企业该做出怎样的战略选择和竞争策略?

双周期的挑战及跨越：东亚经验

经济转型有两个关键任务：其一，摆脱单一经济要素依赖，构建以技术创新为动力的全要素生产率增长经济体系。其二，技术能力的构建与发展，以及技术经济体系的完善与竞争力。

由发达国家主导的三次工业革命及现代经济体系，以及跨国公司推动构建的全球经济一体化格局，形成了一个金字塔形经济利润分配体系。凭借技术建立的先发优势和竞争壁垒，发达经济体处于利益分配的金字塔顶层。发展中国家处于利益分配的底层，要实现经济转型和建立技术创新的新增长动能，必然会在技术创新、产业链、交易和利益分配等方面，与领先经济体及企业建立紧密合作。

面对双周期的挑战，东亚（日本、韩国、新加坡、中国台湾、中国大陆）有过成功的经验，拉美则因为错误的战略选择而陷入中等收入陷阱。20世纪70年代，全球处于能源时代向信息时代发展过渡的技术创新周期。美国积极发展信息技术，以突破全要素生产率增长的瓶颈。东亚（日本和“四小龙”）和拉美经过一段时期的经济发展后面临着产业升级和经济转型的压力。东亚（日本、韩国、新加坡、中国台湾等）把握住双周期机遇，成为全球技术创新特别是信息技术革命的主要推动者，实现了自身经济成功转型并跻身发达经济体。

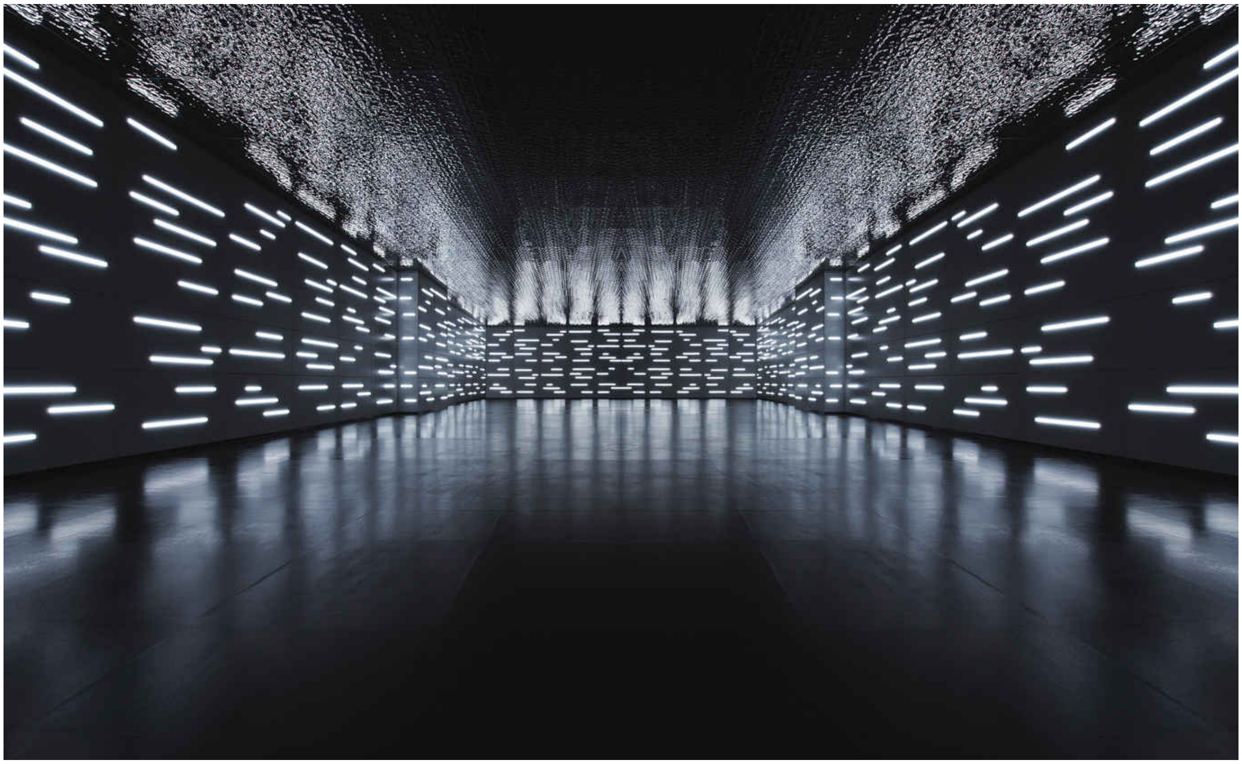
东亚（日本、韩国、新加坡、中国台湾等）经济转型的路径和成功经验是：

第一，发展前沿技术的根基和能力，是扎实、可靠的工业化生产技能和产品化解决方案。到20世纪70年代，东亚借助第一波全球产业转移浪潮，已发展成为全球制造业的重要基地，特别是在终端商品生产方面，积累了丰富的制造经验，拥有领先的企业管理、生产管理的创新技能。

对于即将到来的信息革命，日本、韩国、新加坡、中国台湾等，一方面，加快与中国大陆的经贸与投资合作，将大量劳动密集型制造业转移到中国大陆。这样做，释放了内部经济资源，通过与美国等科技领先的发达国家合作，在信息技术创新及产业生产体系内构建了适合于自身能力的发展战略。

另一方面，投入到信息技术创新的同时，没有放弃一般商品生产制造。日本、韩国和中国台湾都把握了产品数字化浪潮，利用自身在消费电子产品领域的生产能力和技术积累，立足消费电子终端产品的数字化技术革新，在诸多产业的数字产品技术解决方案和商品生产方面，成为了不可替代的竞争者。在此基础之上，通过逆向路径逐步向信息技术产业链上游拓展，重点发展材料、元器件等技术产品，相关技术创新紧密关联下游商品的技术进步和生产制造，形成了技术进步与产业生产高度关联的协同效应。

第二，卓越的企业管理水平，是技术创新持续发展及全要素生产率提高的必要制度保障。东亚经济转型过程中，结合自身的文化特点，创立了众多与技术创新相适应的管理新方法，培养了大量的优秀管理人才和高素质的产业工人。今天，精益生产方式风靡全球，韩国和中国台湾的科技产品生产线管理人员备受中国大陆企业青睐。



东亚经验及技术创新的周期性都表明，革命性技术开创了人类发展的新时代，但大多数技术进步及经济增长来自适度创新的长期积累，包括技术的学习曲线、生产的技术化实现、管理创新的制度保障及商业文明的整体进步。

改革开放以来40年间，中国大陆把握住全球产业转移和经济一体化的二次浪潮，以“市场换技术”，利用发达国家能源时代的工业技术和生产方法，建立起复杂的工业生产体系和庞大的生产能力，“中国制造”已成为无可替代的全球经济一体化体系成员，中国社会经济发展也取得了举世瞩目的成就。

中国企业的战略选择

第一，从战略方向讲，中国企业要抓住全球技术创新周期的过渡阶段，重点关注信息时代的产业技术和生产制造的全球梯度转移，做好“二次改革开放”和“二次入世”规划，使中国加快融入全球技术创新体系，成为全球信息技术产业的“智造基地”。

当前，美国企业加快布局智能时代的前沿技术，逐步将毛利率下滑的技术及产业制造环节转移至其他地区，东亚是主要目的地。较为敏感的话题是美国等发达国家禁止对华技术出口，这更多考量是智能时代的前沿技术（知识产权和生产体系）和技术创新资源（人才和研究机构），那些全要素生产率下滑明显的信息时代技术及产品，仍将会大规模地向比较优势突出的地区转移，正如中国改革开放和东亚转型时期所表现的一样。中国企业应把握住这个趋势，将技术创新能力的发展构筑于较为成熟的技术产业化、产品化和边际经济效益增长的基础之上。在内生性技术创新的基础之上，企业可以更多关注东亚地区的并购目标，寻找外延技术创新发展的路径。在并购过程中，应将获取技术与共建产业协同发展生态结合，更加紧密地打造东亚整体的技术创新集群效应。在此方面，汇顶科技的模式值得借鉴。

第二，从战略布局讲，以产业巨头为根，与供应链龙头为伴；学习东亚经验，重点发展化工化学、材料、元器件等领域技术，为智能时代打下坚实的技术积累和产业基础。

产业巨头指具有全球性产业价值链及技术创新领导者地位的厂商，如苹果、特斯拉、华为、谷歌、微软、亚马逊、索尼、三星、沃尔玛等。在产业巨头之下，伴生着供应链龙头企业，如台积电、富士康、高通、德州仪器等。以产业巨头为根，紧密把握技术创新的趋势，参与其关键技术在供应链体系内的创新裂变，从优秀的供应商发展成为创新的引领者。近年来，苹果供应链带来一批优秀的中国本土

制造企业崛起，如立讯精密、蓝思科技等。新近快速发展的特斯拉供应链，也带动了宁德时代等本土供应商的技术创新。中国的产业巨头要紧密把握自身既有业务的市场优势，从市场力量赋能技术创新，又通过技术创新培育供应链集群和创新，这种策略更有助于本土产业巨头建立起灵活的技术创新跟进战略，逐步夯实自身在全球产业竞争中的势力。TCL科技从彩电终端到液晶面板（华星光电）的转型模式，是本土产业巨头战略创新的代表性案例。

供应链体系内产业细分会产生技术创新的共振效应。对于大量中小企业而言，与供应链龙头为伴，可以降低成本和创新代价进入到技术发展的潮头。这样的创新体系，既有助于打造产业集群，也有助于培育技术能力突出的“隐形冠军”企业。未来，随着“中国智造”的发展，全球供应链的技术创新及效率优化将更加依赖中国企业。一大批中国本土企业成长为供应链龙头企业，有助于带动供应链细分领域“隐形冠军”的发展，而这也是那些定位于技术创新的专业企业很好的战略选择。

无论是产业巨头还是供应链龙头，现代工业的核心竞争力和重大技术创新都集中在一些战略性关键产业，如化工、化学、材料、机械、精密制造等领域。中国目前在这些领域仍与发达国家有很大差距。随着既有技术全要素生产率的下降，未来几年内，这些领域内原本技术领先的发达国家企业，会逐步退出市场，这给了中国企业并购的机会。近年来，大量国内半导体产业相关的企业通过海外并购获得了难得的技术和生产能力，如闻泰科技、韦尔股份、耐威科技、沃特股份。中国中小企业应抓住全球供应链重构的战略机遇，依托中国市场，联络产业巨头企业和供应链龙头企业，通过海外并购加速技术进步。

第三，从战略执行的角度讲，中国企业建立以供应链效率为核心的管理创新。

在信息革命推动下，通信效率和运输成本持续下降，生产环节不断被专业化细分，特别是技术含量高和生产工艺复杂的信息及消费电子产业。这种趋势下，能源时代的商品跨国贸易，逐步变成了信息时代的技术与生产的跨国协作。由于技术在跨地域劳动分工和生产体系中占据了决定性的连接作用，每一个技术环节生产关系的连接就构成了全球供应链体系。在技术创新迭代、产业竞争、“苛刻”消费者等因素影响下，供应链效率日益成为产业价值链的决定性因素。简而言之，那些具有强大技术创新力的企业逐渐发展成为产业巨头，而具有超强产业技能和供应链协同发展管理能力的企业则成为了供应链龙头企业。

通常，这些供应链龙头企业充当了产业巨头的供应链管理者及相关产业技术的研发管理者。例如，富士康不仅是苹果手机的代工企业，还是消费电子产业领域中关键的供应链服务商，向产业链上下游企业提供技术、生产、管理和营销等方面的支持。未来，产业巨头与供应链龙头之间的发展协同将成为一种趋势。对于在二者周边所伴生的企业而言，以供应链效率为核心的管理创新能力将成为发展的决胜条件之一，主要包括技术创新能力储备、新技术的产品化响应能力、柔性制造与管理、全球化产能布局、客户关系与供求匹配等方面。

未来，中国企业应将管理创新作为提升战略执行力的核心任务。这是因为，中国本土的社会文化、经济环境、市场规模、产业秩序等多方面，既与欧美国家不同，也与东亚其他国家和地区的经济体量与均衡发展程度不同。

第四，从战略创新的角度讲，将中国市场作为战略管理的目标，不同行业企业以云、端、路、网四个层次，构建商业模式创新的长期战略，完善企业的综合创新体系。

新技术并非是商业的“孤岛”，对既有社会经济改造升级，形成创新发展的新动力，是技术革新的真实商业价值。在人工智能、云计算、大数据、物联网等技术的驱动下，经济活动也将更多应用新技术，智能时代将呈现出云、端、路、网四个经济层次。技术创新及其商业活动，将越来越围绕于上述四个层次而展开，这有助于大幅提升经济整体及个体企业的技术创新效率和商业化进程。

在庞大的中国市场支撑下，中国企业在云、端、路、网四个层次均有布局，一些企业已展现出较强的技术能力和全球竞争力。甚至与美国、日本等发达国家相比，中国市场所带来的赋能将可能在更长期的技术创新和商业模式创新竞争中，推动中国企业加速发展。

云——亚马逊、微软、谷歌、Facebook及阿里巴巴、腾讯、华为等提供云服务的企业，这些企业的竞争优势构建在数据采集、分析与计算模型，公共算力服务，以数据为核心的商业资源整合及分配，产业技术创新共振效应及其裂变等等方面，已初步建立起较强竞争壁垒。

端——触及市场终端的产品和服务，领先企业基本构建起“软硬结合”的商业模式和竞争壁垒。软是软件和平台服务，如苹果App Store；硬指智能终端产品等，如苹果手机、Mac电脑等。“软硬结合”的模式实现了消费市场的广泛覆盖，同时又建立了服务的长尾。端的代表性企业有苹果、特斯拉、三星、华为、小米等。

路——在技术、产品和服务之间，建立起整体商业系统的通路，一种是实体“路”，一种是虚拟“路”。实体“路”重点是生产管理的供应链

体系，价值管理的核心逐渐向龙头企业倾斜，如台积电、富士康、宁德时代、立讯精密、京东方、华星光电等企业。虚拟“路”是信息和数据服务的交易通路，也被称为信息服务工具或信息平台，如淘宝、微信、支付宝、今日头条、抖音等。在信息之“路”上，供求双方可以极低的成本交流和交易。

网——技术创新共振及其裂变的环境、体系、规则和资源集合。一种是物理空间，如珠江三角洲、长江三角洲、硅谷、东京等产业集群区域，拥有良好的创新环境、充裕的人才、丰富的创新资源等。一种是虚拟空间，如谷歌、Facebook、阿里、腾讯等，为技术创新提供了公共的技术、生产、营销及用户、数据、信息等方面的网络化服务。

万丈高楼平地起。以双周期为视角，综合基础科学的知识创新能力、技术创新生态、产业链关键性材料和元器件的供给能力、市场经济机制等方面发展水平，客观看中国当前的经济转型相当于能源时代向信息时代过渡的经济发展阶段。套用邓小平在改革开放之初的判断，要实现中国经济转型与技术创新发展，中国企业还是要善于学习，特别是学习东亚经济转型的经验。要大量取得国际上的帮助，特别加强东亚地区的交流与合作，在开放的世界合作体系内提升企业的技术创新能力，以融合多变的商业模式创新力创造经济增长的持续优势。

蒋德嵩是长江商学院中国发展模式研究中心、中国与全球化研究中心执行主任。

应对危机中的
四大挑战

路江涌 易希薇 | 文 李全伟 | 编辑

“危”字当头，企业面临认知挑战、实践挑战、时间挑战和空间挑战，应该用系统性和动态性的方式来应对危机。



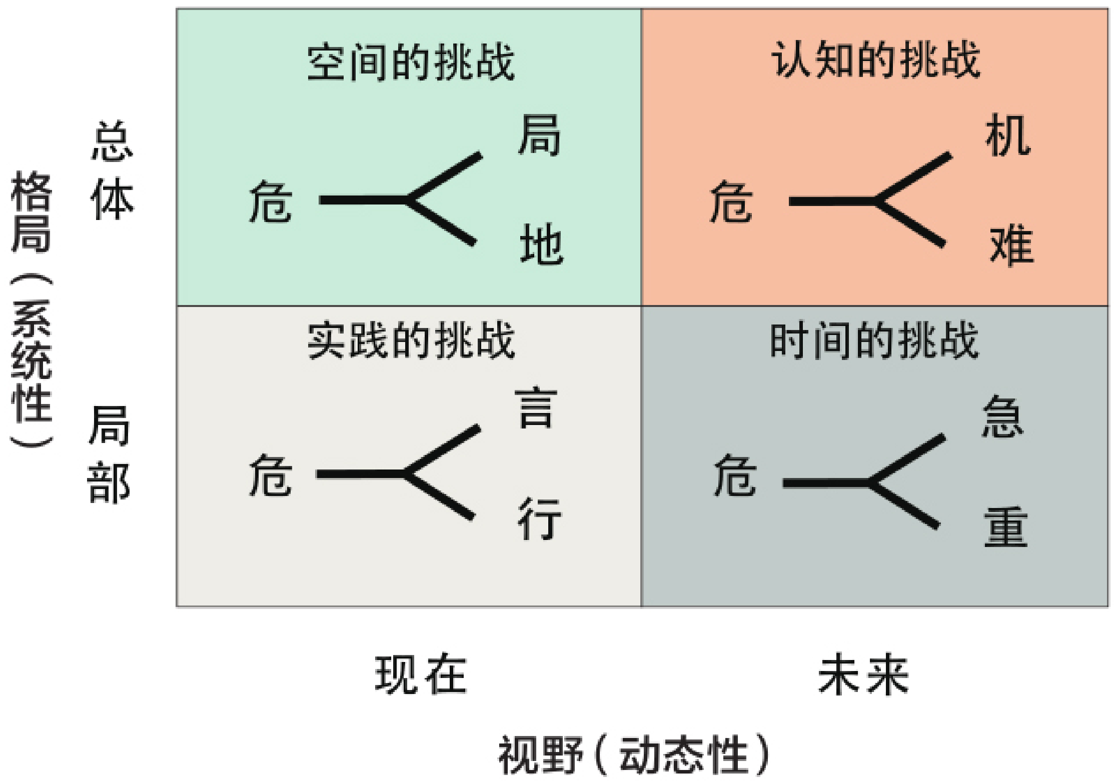
中国人习惯用“祸兮福之所倚，福兮祸之所伏”说明危险和机会的相互伴生和彼此转化关系。然而，2020年接踵而来的黑天鹅事件提醒我

们，面对巨大的危险，“机”不会自动到来。我们需要全面理解和认真应对“危”，才能争取到“机”。本文从“危”的本义切入，分析企业应如何应对“危”带来的挑战。

“危”字在甲骨文里的形状由一个代表悬崖的部分和一个代表坠石的部分组成。《说文解字》中的解释是：危，在高而惧也。意思是，人因站在高崖或崖下而害怕，担心自身坠崖或被坠石砸到。

我们可以想象一个场景：一群人站在高崖上或崖下的时候，通常会面临着几个方面的挑战。第一个挑战是认知挑战，这群人首先要能够认识到眼前的危险和可能的机会。如果这群人是要越过悬崖，悬崖对他们来说就是危险。如果这群人是到悬崖上寻找能够躲避野兽的山洞，悬崖对他们来说就是机会。可以用“危机”和“危难”表示这些人面临的认知挑战，“危机”代表着机会，“危难”代表着危险。

危机下的四大挑战



第二个挑战是实践挑战。他们需要采取应对危险或抓住机会的具体措施，而这些措施可以分为言和行两类。面对危机，人群中的领导者需要用语言稳定自己和他人的情绪，在群体内部沟通情况。此外，这群人还需要采取实际行动安全地越过悬崖。可以用“危言”和“危行”来概括这群人的实践挑战，“危言”代表着怎么说，“危行”代表着怎么做。

第三个挑战是时间挑战。他们需要在特定时间内应对威胁或抓住机会。我们可以从轻、重、缓、急四个角度，把事情分为重要且紧急、重要

不紧急、紧急不重要、不紧急且不重要四个类型。可以用“危急”和“危重”来概括这群人的时间挑战，“危急”代表是否紧急，“危重”代表是否重要。

第四个挑战是空间挑战。他们不仅需要思考眼前的，而且要考虑更大范围的危险和机会。也许这些人有一个更大的目标，如果他们用所有精力应对眼前的危险，可能会影响更大目标的实现。所以说，面对危险和机会，必须有大局观，有更大的格局和更远的视野。可以用“危地”和“危局”来概括这群人的空间挑战，“危地”代表局部，“危局”代表全局。

可以从格局和视野两个维度分析危险之下，企业面临的四大挑战。图“危机下的四大挑战”的纵轴表示格局，分为总体和局部两个情形；横轴表示视野，分为现在和未来两个时点。格局的另一个含义是系统性，有大格局意味着能从系统的观点来看问题。视野的另一个含义是动态性，有大视野意味着能够用动态的眼光来看事情。

认知挑战：“危机”vs.“危难”

“危”有两个极端结果，一是“机”，二是“难”。我们常看到有些人在人生岔路口，能抓住机会登上一个又一个人生巅峰；而另一些人则徘徊在人生悬崖边上，一失足成千古恨。我们也常看到一些企业总能抓住时代机遇，从时代的范式变迁和重大变革中获益；而另一些企业面对时代的大浪淘沙，被拍死在海滩上。

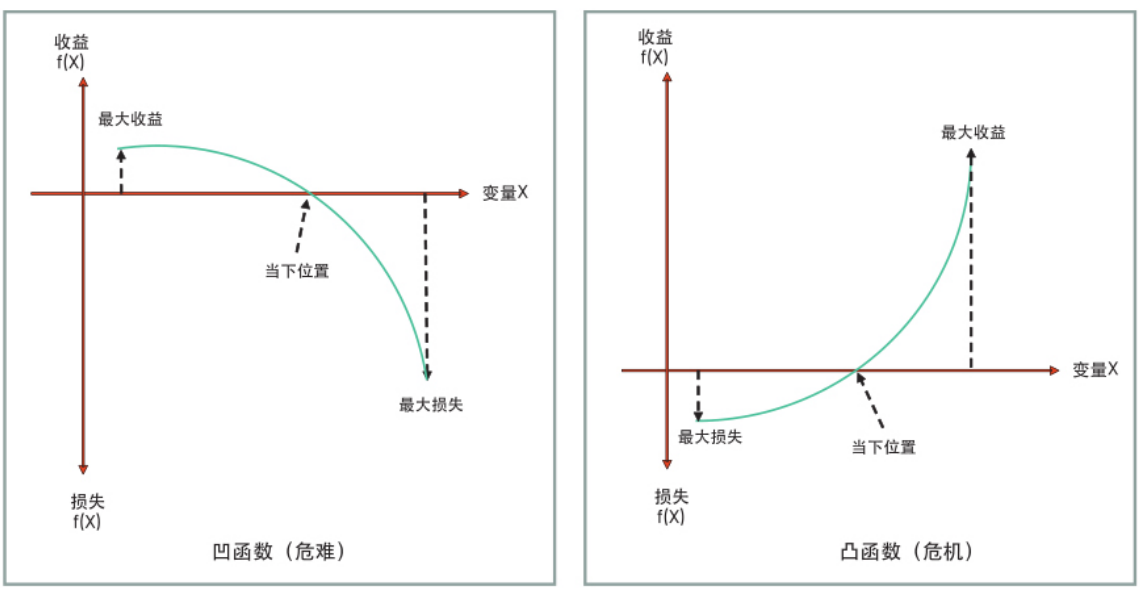
理解“危机”和“危难”，纳西姆·塔勒布的《反脆弱》具有很高的参考价值。《反脆弱》的副标题是“从不确定性中获益”，讲的就是怎么样抓住“危”中之“机”，避免“危”中之“难”。

可以用图“认知挑战，‘危机’vs.‘危难’”来理解危机和危难的区别。图“认知挑战，‘危机’vs.‘危难’”里的左图（简称左图）说的是随变量X增加，损失会非线性地增加；而随变量X减少，收益也会非线性地增加，但损失

变化速度高于收益变化速度。同时，最大可能损失远远高于最大可能收益。

新冠肺炎疫情可以帮助我们理解图“认知挑战，‘危机’vs.‘危难’”里的右图（简称右图）的涵义。疫情暴发初期，感染患者主要集中在武汉等地区，如果此时不对患者集中地区采取严格隔离措施，随着作为人口流动（变量X）的增加，病毒传播带来的直接损失会呈指数上升趋势。在疫情后期，随着疫情防控工作有效开展，人们对疫情的认识和防护做得越来越好，人员流动可能带来的潜在损失会显著降低，反映在左图中，就是那根向下的曲线变得不再那么陡峭。

认知挑战，“危机”vs.“危难”



右图说的是随变量X增加，收益会非线性地增加；而随变量X减少，损失也会非线性地增加，但收益增加速度高于损失增加速度。同时，最大可能收益远远高于最大可能损失。

新冠肺炎疫情后的复工可以帮我们理解右图的涵义。新冠肺炎疫情给很多行业带来了难以估量的影响，随着疫情得到有效控制，企业复工呼声越来越高。这除了是因为企业面临生存压力，也是因为复工给企业和经济

带来的收益呈非线性上升。如果把右图横轴变量X看作复工规模，随着越来越多企业复工，经济协作网络得以重建，企业和社会从复工中获益的规模将指数级上升。

因此，如何从新冠肺炎疫情防控初期以防控为主，快速、平稳、安全地过渡到以恢复生产为主，尽量减少疫情带来的损失，尽早让企业和经济从疫情恢复中获益，体现了整个社会和国家面对不确定性的反脆弱能力。

企业可以根据自身在危机中更容易受损或更容易受益的属性，借鉴SWOT分析方法，制定危机应对策略。对在危机中容易受损的企业来说，应该首先分析企业面对威胁怎样能避免劣势带来更大损失。例如，新冠肺炎疫情下，传统零售和餐饮企业面临的最大威胁是收入锐减，而企业的高员工成本也成了劣势。所以，这些企业应首先想办法通过临时降薪、员工共享等方式降低用工成本。

其次，在危机中容易受损的企业应考虑如何利用自身优势缓解危机带来的威胁。例如，一些比较知名的传统零售和餐饮企业利用自身的行业影响和市场口碑，为行业发声，争取政府支持政策。第三，在危机中容易受损的企业应考虑能否利用危机带来的机会弥补自身的劣势。例如，一些领先的零售和餐饮企业利用新冠肺炎疫情危机带来的机会，加快推进企业线上办公和数字化转型。最后，在危机中容易受损的企业可以考虑如何把自身传统优势和危机带来的机会结合起来。例如，零售和餐饮行业在危机过后应该会迎来一波企业合并的浪潮，而那些具有传统优势的零售和餐饮企业就可以抓住这次机会做大做强。

对在危机中可能受益的企业来说，危机一方面带来了环境变化的机会，另一方面也凸显了企业的优势。这些企业在进行SWOT分析时，应该侧重分析与机会和优势相关的部分。首先，分析企业面对机会如何更好地发挥自身优势。例如，新冠肺炎疫情发生后，一些提供在线办公工具的企业快速迭代产品，为疫情中爆发的巨大在线办公需求提供服务。阿里巴巴

旗下的钉钉在2020年1月29日正式对1000万家企业组织发布了支持“在家办公”的全套免费解决方案，迅速成为各大应用商店中排名第一的应用。

其次，在危机中可能受益的企业，应考虑如何利用自身优势帮助自己甚至合作伙伴应对危机带来的威胁。例如，从事线上线下一体化零售的盒马鲜生，在疫情暴发后很快就联合了云海肴、青年餐厅等传统餐饮企业，利用这些疫情期间停业的餐饮企业员工为流量激增的线上订单提供服务。一方面解决了疫情期间招工难的问题，另一方面也帮助这些餐饮企业解决了因停业带来的员工冗余问题。

再次，在危机中可能受益的企业，应考虑如何利用危机带来的机会补足自身的劣势。一些已经实现线上线下业务融合的企业，利用疫情带来的巨大机会，快速发展自身的线下业务。例如，从事水果零售的百果园因为最近几年持续发力社群电商业务，打造了围绕社区的水果线上线下综合零售平台。所以，新冠肺炎疫情期间百果园的业务不仅没有停滞，而且得到了快速发展。公司全部4000家门店坚持开业，并且在疫情期间制定了在中国开3万家店、开遍所有县级以上城市的战略目标。

最后，在危机中可能受益的企业，应考虑如何应对危机带来的威胁和自身劣势的双重影响。线上教育机构虽然可能从新冠肺炎疫情危机中获益，但也可能面临更严格的监管。例如，1月29日，教育部发布了“利用网络平台，停课不停学”的通知后，大批学生以及家长用户涌入各大在线教育平台，好未来、猿辅导等在线辅导平台纷纷冲进App Store前10。但是，由于线下传统教育机构暂时还不能像线上教育机构那样充分利用线上平台，线上教育机构也可能在一段时间内受到更严格的监管。

面对新冠肺炎疫情，一部分企业主要面对着“难”，另一部分企业主要看到了“机”，更多企业同时看到了“难”和“机”。以新冠肺炎疫情为代表的黑天鹅事件对于每个企业来说是“难”是“机”，不仅取决于企业的认知能力，也取决于企业的应对能力。

实践挑战：“危言”vs.“危行”

“危”有两个特点，一个是突然性，一个是冲击性。面对突然到来的冲击，人们往往会惊慌失措，束手无策。我们可以用“危言危行”来代表危机给人们情绪和行为带来的影响。

作为一个由人构成的组织，危机对企业的影响体现在企业家和员工的“言和行”方面，而言行又可以分为“内和外”两个方面，我们可以从“言和行”以及“内和外”这两个维度分析危机下企业的言行（图“实践挑战，‘危言’vs.‘危行’”）。

危机来临后，企业应该首先考虑怎么“对内说”，主要目的是巩固员工信心。面对危机，企业应该从三个方面考虑对内怎么说：一是展现企业核心领导团队的决心，二是稳定企业员工的人心，三是重塑企业文化。

实践挑战，“危言”vs.“危行”

	言	行
外	对外说 传递信息 ① 保持关系 ② 响应变化 ③ 争取支持	对外做 维护信用 ① 把握机会 ② 争取资源 ③ 同舟共济
内	对内说 巩固信心 ① 展示决心 ② 稳定人心 ③ 重塑文化	对内做 赢得信任 ① 稳定运营 ② 提高效率 ③ 降低风险

面对危机，企业中利益受损最大的往往是企业领导者。因此，企业领导者自己能否在第一时间展现出战胜危机、带领企业继续走下去的决心，对企业应对危机非常重要。在新冠肺炎疫情危机中，很多企业家在第一时间对企业内部发声，通过内部分享等形式把温暖和关爱送到坚守工作岗位的每一位员工。比如，老乡鸡董事长束从轩通过视频向1.6万名员工传达了

共渡难关的决心，并手撕员工要求降薪的联名信。视频上网之后，老乡鸡得到了包括银行在内社会各界的大力支持。

企业家展现出应对危机决心的一个重要作用是增强员工信心。员工作为企业的重要利益相关方，其收入、职业前途和企业息息相关，员工需要看到企业领导人战胜危机的决心，从而产生共渡难关的信心。木屋烧烤创始人隋政军在朋友圈表达了和新冠肺炎疫情危机抗争到底的决心之后，一名普通财务人员主动要求“工资减半”的回应激发了木屋烧烤高管的减薪请愿行动。几天后，木屋烧烤对全员进行线上匿名问卷调查表明，92.62%的员工选择“坚持拿3个月半薪，和公司一起渡过难关”。

危机也是重塑企业文化的好机会。企业平时忙于日常工作，往往无暇进行企业文化的系统性建设。危机时，企业所有员工都被放在同一个环境中，思考自己作为企业一员如何帮助企业活下去，比较容易形成文化认同。例如，隋政军在收到高管的减薪请愿后，咨询领教工坊创始人朱小斌，朱小斌给隋政军的意见就是，“危机时刻正是打造企业文化和凝聚团队的好时机，这件事做好了，组织能力一定会上一个新台阶。”

当企业面临危机的时候，不仅需要考虑对内怎么说，还需要考虑怎么“对外说”。企业在危机之下，对外发声的目的主要有三个：第一，是保持与重要利益相关方的关系；第二，是响应环境变化；第三，是争取外部支持。

当一个企业面临危机时，利益相关方也往往面临同样的危机，企业需要及时和利益相关方沟通，表达自己战胜危机的决心，以保持与利益相关方的合作关系。例如，新冠肺炎危机发生之后，很多创业者和企业家都在积极和客户、供应商、政府等利益相关方保持沟通，有的企业还通过给最重要客户寄送口罩等防疫用具的方式加强联系。

企业在危机之中，只有持续保持与外部利益相关方的沟通，才能更好地争取利益相关方的支持。例如，当一个企业召回不合格产品的时候，很大可能会影响到核心供应商的利益，企业必须和核心供应商进行充分沟

通，从长期发展共赢和维护消费者利益的角度，争取和利益相关方共渡难关。

企业在危机中保持与利益相关方的沟通也是企业社会责任的体现。例如，开发管理协同软件的企业致远互联在新冠肺炎疫情暴发后，及时上线疫情实时在线报备工具，向社会免费开放，帮助企事业单位做好疫情防控工作，赢得了社会各界的认可。

面对危机，企业除了对内说和对外说，还需要考虑如何对内做和对外做。在“对内做”方面，企业应该考虑三个方面：一是，如何稳定运营；二是，如何提高效率；三是，如何降低风险。

面对危机，企业首先要做的事情就是稳定运营，可以从稳定运营收入和运营支出两方面入手。危机之下，企业的收入可能面临大幅减少甚至清零的风险，但支出可能维持原状甚至上升。所以说，稳定运营是危机来临后企业应该做的最重要的事情。例如，新冠肺炎疫情发生后，京东等电商企业利用自建物流的优势，在危机最严重的时候保持了非常高的开工率，在很大程度上巩固了其在自营电商行业的龙头地位。

危机之下，企业对内应该做的第二件事情是提高效率。危机之前，企业经营的很多问题往往被快速发展的表象掩盖，当危机到来增长失速时，很多问题都会暴露出来。企业可以利用危机，采取调整员工结构和业务模式等方式提高运营效率。

危机发生之后，企业对内应该做的第三件事情是降低运营风险。有时候，企业危机的发生是因为过度依赖单一（区域）供应商和客户。例如，受新冠肺炎疫情影响，很多供应链主要在中国的国际企业都存在零部件短缺，无法正常开工的情况。可以预见，这次危机之后，一些国际企业会重新考虑供应链的全球布局。

危机之下，企业“对外做”也主要包括三个方面：第一，同舟共济；第二，争取资源，第三，把握机会。首先，企业需要拿出实际行动，让外部利益相关方看到企业愿意和他们同舟共济，共同应对危机的诚意和行动。

例如，电梯广告独角兽企业新潮传媒捐出100亿元刊例价广告资源，赠送给新冠肺炎疫情期间的爱心企业，每个企业的广告赠送金额与企业此次疫情的爱心捐款金额相当。

其次，企业通过与外部利益相关方合作，可以争取到平时比较稀缺，甚至难以获得的资源。例如，新冠肺炎疫情使电影产业受到了巨大打击，往年超过100亿元的春节档票房，2020年同期只有100万元左右的收入。面对危机，《囧妈》制作方和今日头条合作，影片在网上免费播放，前三天播放量合计超过6亿，共1.8亿人观看，带来很大的社会影响和口碑。

第三，危机往往会造成稀缺资产的价格走低，为一些有实力获得这些资产的企业提供难得的机会。例如，新冠肺炎疫情对线下餐饮业的打击非常大，很多中小餐饮连锁企业难以为继，而头部餐饮企业则有机会通过兼并收购等方式迅速做大。

时间挑战："危急"vs."危重"

在《高效能人士的七个习惯》中有一条是"要事第一"，说的是可以把事情分成紧急且重要、紧急不重要、重要不紧急、不紧急且不重要四种类型，其中，优先级最高的是重要且紧急，优先级第二的是重要不紧急，优先级第三个是紧急不重要，优先级第四的是不紧急且不重要。

危机中紧急且重要的事情，包括但不限于维持企业现金流、维护员工信心、维系重要客户关系三个方面。客户关系好比是企业过冬的存储粮，如果维系得好，能够保存较长一段时间，但如果疏于维系，则可能短期内迅速腐败变质。员工信心好比是企业过冬的水，水质的保持有两种方法，一是流动，二是提纯。在危机下，员工流动变得没有平时顺畅，所以，加强企业文化建设，进行提纯变得非常重要。现金好比企业过冬的空气，如果企业的过冬环境空气稀薄，可能还没有冻死、饿死，就先憋死了。

危机中重要但不紧急的事情，包括但不限于挖掘新的需求、员工优化提升和组织结构调整。危机往往会带来企业客户和需求的变化，企业应该借助危机带来的机会，顺应需求变化趋势，甄别能够把握的新需求。

此外,企业在危机中有更大空间对效率低、不认同企业文化的员工进行优化，对认同企业文化但效率不够高的员工进行提升，对效率比较高但文化认同不够的员工进行培训，达到整体上提高员工效率和文化认同的目的。最后，危机也给企业带来调整组织结构的机会，企业可以根据需求变化趋势，调整战略方向，改变组织结构，提高组织灵活度，为危机之后把握机会储备力量。

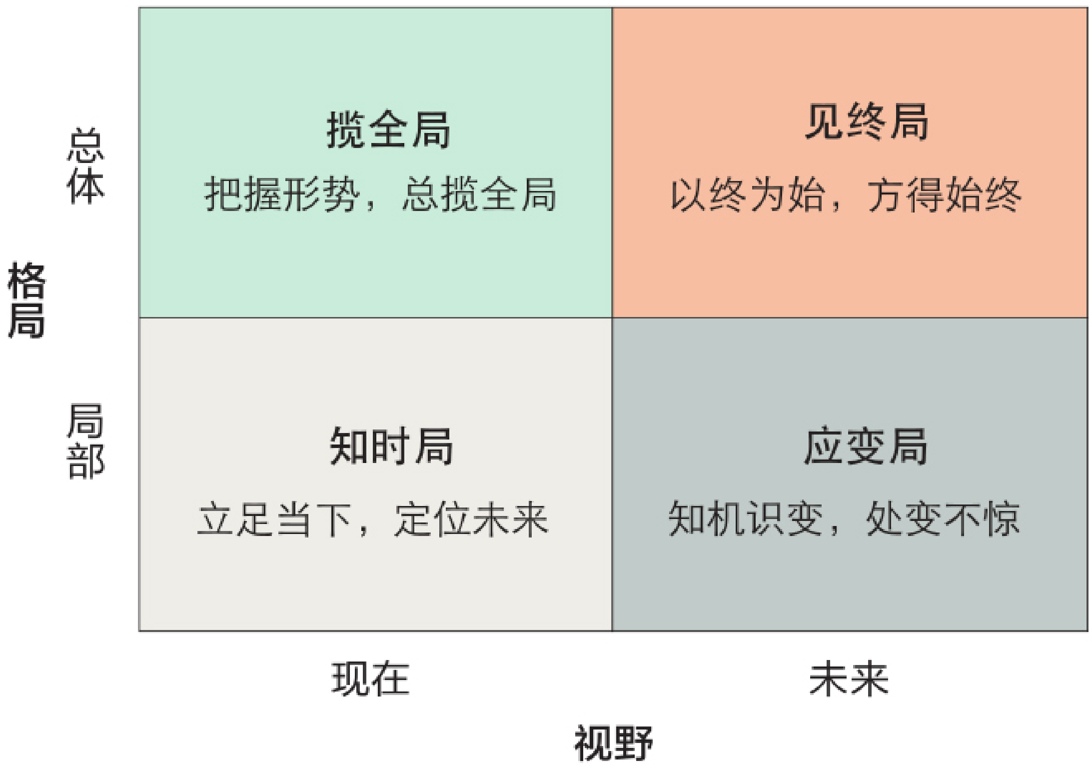
危机除了带来很多紧急的事情之外，也能让企业家慢下来、静下来，深入思考什么事情才是重要的。在外部环境稳定、整体趋势向好的情况下，企业容易过度扩张。在危机来临之时，这些非核心领域可能会先出问题，成为企业要应对的紧急事件。在这种情况下，企业应该考虑的是，这些非核心业务是否真的重要，是否真的需要保留。

除上述三个方面之外，还有一些本来企业认为是重要的或者紧急的事情，在危机之下就显得不那么紧急，也不那么重要了。针对这一类事情，企业可以暂时放一放，等到危机结束后再考虑。

空间挑战：“危局”vs.“危地”

危机管理不仅仅是动态性的，而且是系统性的。企业除了面临时间挑战，要处理“危急”和“危重”的关系之外，也面临空间挑战，要处理“危地”和“危局”的关系。所谓危地，可以看作是企业自身或者企业某一个组成部分所面临的危机。所谓危局，就是企业整体甚至是整个经济社会面临的危机。

空间挑战，“危局”vs.“危地”



我们可以从格局和视野两个维度，分析危机之下企业面临的“局面”。图“空间挑战，‘危局’vs.‘危地’”的纵轴是格局，横轴是视野。格局可以分为局部和总体，视野可以分成现在和未来。于是就有了企业在危机下破局的四个视角：见终局、知时局、揽全局、应变局。

见终局，要求企业能够从终局视角，看待危机中的各种挑战，认清危机的发展规律，这有助于企业增强战胜危机的信心。知时局，意味着企业要对自身情况有明确的认知，在危机中活在当下，精打细算，既不能对危机视而不见，也不能过度恐慌。揽全局，要求企业着眼大局，能够和利益相关方同心协力，紧密合作，共渡难关。应变局，说的是企业要能够坦然

对待危机带来的变化，不被危机带来的冲击吓倒，能够及时采取必要的应对措施，尽量减少危机中的损失，尽量抓住危机后的机会。

“危”字当头，企业应该用系统性和动态性的方式来应对危机。不仅要有见终局的思维，促危转机，防危成难，而且要有知时局的实践，危言危行，谨言慎行。既能够沉着地总揽全局，力挽危局，也能够从容地应对变局，拿捏轻重缓急。

路江涌是北京大学光华管理学院教授，著有《共演战略》。易希薇是北京大学光华管理学院助理教授。


Experience 经验

如何走出
被拒绝的痛苦

HOW TO BOUNCE BACK FROM REJECTION

罗恩·卡鲁奇（Ron Carucci）| 文
孙莉莉 | 译 蒋荟蓉 | 校 时青靖 | 编辑

在拒绝引发的失望的背后，等待我们的将是经验教训和成长的机会。

我的一名咨询客户是某大型专业服务公司的管理合伙人，我们暂且称他为埃文。埃文近来遭受了一次痛苦的打击：他原本信心十足，以为他的团队在一个高达7位数的项目中可以中标，但项目最终却被竞争对手夺去了。

埃文的职业生涯是一段传奇的明星成长经历。他毕业于常青藤大学，为人聪明且品貌俱佳，在公司里人缘极好。顾问们都愿意参加他的项目组。埃文曾经也经历过不少挫折，但整体来说算是一帆风顺。在他得知结果的那个晚上，我俩见了一面，当时他悲痛欲绝的样子让我很吃惊。虽然他以前也丢过项目，但他显然对这一次的失败进行了更深层的解读。他不是失望，而是感觉很悲痛。

在我为尤为成功的领导者提供咨询服务的经历中，我看到他们对重大拒绝的两种矛盾反应。他们往往会过于个人化地理解这些行为，有些时候是刻意为之，之后他们又会坚忍不拔地加倍努力来胜过它。在这两种极端中，我看到领导者错过了成长和学习的机会。

争取一个重大的晋升机会或一份新工作，推销一笔金额巨大的交易，或是说服老板采纳一个高风险的主意，这些行为都有可能遭遇重大的拒绝。以下提供一些策略，可以帮助你克服将挫折内化的倾向，并有效地令你产生克服挫败的勇气，让你能够带着对自身和未来所追求成功的新见解轻松离开。

理解预期的作用

成功者往往习惯于期待积极的结果。他们想象好结果，在高胜算面前保持乐观，而且通常会因为他们永不言败的韧性而获得回报。

埃文对于赢得这个项目的期待之情十分明显，特别是在客户表示很有可能之后。他满怀激情地讨论这个项目将给团队带来的影响，也谈到在他的预想中，这个项目对自己的个人职业生涯意味着什么。尽管大多数积极心理学理论建议我们预想成功，但实际上，如果事情最终结果未能如愿，过度预期可能会加剧拒绝所造成的痛苦。

当我们的大脑在预期一个希望得到的结果时，我们可能会感觉好像成功已经发生了。但这类预期可能会造成虚假的自信，让我们看不清事情真正的客观进展。埃文对为期5个月的项目提案过程进行反思，回想起一些被他忽视的信号；当时之所以忽视了这些信号，是因为他太过于关注那些符合他越来越坚信的成功预期的信号了。预想成功对于鼓舞团队并保持对目标的关注而言很有用。关键在于，永远不要让你的预想变成预期，否则，一旦事情并非如你所愿，你就可能会陷入被放大的痛苦之中。

承认痛苦，但别把自己当受害者

对于遭到拒绝所带来的痛苦，许多成功者要么将其掩埋，要么过度沉溺其中，这两种做法都不具建设性。面对痛苦，首先要做的一件事就是让自己去感受它。被拒绝时的心痛是一个信号，表明你在为自己失去了特别想要得到的东西而感到悲痛。这种痛苦若被压抑，则只会在以后以一种潜在的破坏性形式卷土重来，如过度酗酒或是爆发愤怒。

在另一个极端，过度沉溺于痛苦则通常表现为责备或是归咎于人。我们会对决策者或自己赖以求助的人吹毛求疵。我们对他人的成功冷嘲热讽或是不屑一顾，感觉仿佛自己遭到了抢劫。这些自认为受害者的反应有可能会让我们深陷于痛苦之中，更加难以继续前行。

承认痛苦是指，诚实地说出你对自己损失了什么东西感到失望。当有值得信任的伙伴陪伴着你，静静地听你倾诉，而不需要帮你走出痛苦或是“解决问题”时，这么做尤其有效。对于埃文而言，若能签下这么大的一个项目，他将有机会晋升成为全球董事总经理。诚实地说出这个损失，帮助他接受了这个事实，未来几年里还会有其他机会来实现这个目标。这次拒绝并没有为这个梦想画上句号，只是让它更晚一些实现。一旦以一种健康的方式解决了这种情感上的痛苦，你便可以转移注意力，转而关注可以从这次失败中吸取什么教训。



谦虚地学习

遭拒绝的痛苦经历无疑可以让你从中汲取到十分重要的教训。控制住自己的情感之后，你可以更客观地看待，在那些未能如愿的决定中，自己发挥了怎样的作用。如果有可能，可以向决策者寻求反馈，了解自己哪些地方原本可以做得更好。若寻求改善的要求够诚恳，人们通常会愿意诚实相告。

由于大项目的决策过程很复杂，埃文和他的团队对他们的投标过程做了一次彻底的评估——包括内容和分析、关系构建、演讲技巧，以及有关客户需求的基本假设。他们发现了造成失败的重要失误。尽管这是一个代价高昂的教训，但如今他们能够通过这个教训来改善自己的方法。

成功者喜欢身边有一个势均力敌的竞争对手，这有助于鼓励他们不断进步。但在遭到拒绝之后，我们的比较会变扭曲，强化痛苦，阻碍我们从中汲取教训，并且让我们无法去欣赏其他人身上所具备的我们自己缺少的才能。遭拒绝之后的反思过程应该关注自己能够改善的地方，而不是如何能够比其他人更好。

找到勇气让自己成长

有些时候，反思能够发现自己尚待成熟的地方。比如，如果你本来就有自我怀疑的倾向，或是内心有一个严厉的批评声音总在宣扬自己的不足，那么反思将会激发出这些声音。利用好这个机会来发现这些声音的源头。

在后来与埃文的对话中，我们回顾了他对自己成就的描述。埃文成长于一个成功的家庭，父母很看重优异表现，因此，埃文对于成功的追求源自于这样一个信息：你永远不够好。在这种情况下，完美主

义占了上风。来自客户的反馈很说明问题。这位客户谈到埃文时这样说："我很高兴顾问们渴望得到我们的业务。埃文的团队以前为我们做过很棒的工作。但是这一次，他的精力到了绝望的边缘。再加上其他一些因素，我们无法对他们有信心。"

埃文为赢得这份合约所赋予的解读与他对"不够好"的讲述串联在一起，导致客户对他失去了信心。最终正是他自己造成了自己害怕的被拒绝的结果。他意识到自己职业生涯中有这样一种模式，每当迫切想赢时，结果总是不尽如人意。尽管很痛苦，但在这一刻他幡然醒悟，明白自己需要彻底解决掉这个问题。

在通过健康的方式管理好被拒绝所造成的痛苦并从中汲取了教训之后，只剩下一件事要做。

敞开心胸，放手前行

遭拒绝时，有很多因素在我们的控制范围之外。但身处困惑和痛苦之中时，我们会迫切地想要找到那些并不存在的答案。当决策者做出选择，决定不雇用我们、不与我们签约或是不采纳我们的建议时，其中的原因会有很多，很多原因都与我们自身无关。处理好遭拒绝后的情感和现实问题，接下来就该展示我们的善意和大度了。在承诺将做出我们能够做到的改善之后，我们需要原谅自己的不足，放手不再纠结于那些无法控制之事。我们需要调整心态，对自己所具备的才能和机会心存感激，不再沉湎于对不具备之事的失望。

遭拒绝是生命中最痛苦的经历之一，在你习惯于一帆风顺的时候尤其如此。拒绝未必会让我们变弱小。如果我们有勇气且够谦虚，我

们会发现，在拒绝引发的失望的背后，等待我们的将是经验教训和成长的机会。

罗恩·卡鲁奇是Navalent的联合创始人和管理合伙人，他为CEO和企业高管提供咨询，帮助其组织、领导者和行业追求变革。他出版了8本畅销书，其中《崛起之路》（Rising to Power）一书最近登上了亚马逊榜首。

强硬派和实用派的对决
THE KNOWLEDGE WORKERS STRIKE

乔恩·希利（Jon Healey）| 文
冯丰 | 译 蒋荟蓉 | 校 时青靖 | 编辑

恶劣的经济环境下工会的话语权有多大?

达迅媒体（Detonation Media）总部位于加州山景城，镀铬的玻璃幕墙在四月暖阳下闪闪发光。软件工程协会（Software Engineers Guild，以下简称SEG）一群十分上镜的示威者在公司前面开阔的平台上边走边高呼：“不签协议，不敲代码，不开发游戏！”

抗议者举着的标语把达迅管理者比作视频游戏中吸血的反派，而达迅公司的发展正是得益于这些游戏。达迅10000名员工中有近半数是SEG成员，已经在没有签订合同的情况下工作了三个月。程序员薪水虽高,但必须为了赶工期而昼夜不休地加班编程，因此其职业生涯像美国橄榄球联盟后卫一样短暂。自2008年下半年以来，游戏行业出现了多轮裁员潮，也让员工与管理层之间的关系更加紧张,导致达迅有可能裁员的谣言甚嚣尘上。

虽然这次抗议的呼声很高，参加的人却很少，大多数程序员仍然坐在电脑前。公司明星开发员若田边铁井的新作《沙发忍者2》比预期发行时间晚了几周。（他开发的游戏点击率极高，但他对发行时间却不太关心。）正在与纽约和多伦多编程团队进行电话会议的铁井走神望向窗外。两个程序员从自动售货机那边走过来，从他背后经过。

其中一位对另一位说："我真想出去抗议，达迅想在收入分成上打我们的主意。"

另一位程序员说："伙计，抗议时间越久，市场就会越糟。要是那些小丑不尽快达成协议，我们收到的将是解雇通知，而不是加薪。"铁井听到后笑了。这两位员工举起银蓝相间的易拉罐象征性地碰了一下，然后匆忙回到办公桌前。

由于一直忙于工作，铁井没有多少工夫去思考合同谈判的事。然而，这种不和谐的声音一直徘徊在他的脑海中，也让他隐隐感到焦虑。罢工可能会使他的团队难以继续《沙发忍者2》的开发工作，但却无法阻止达迅与非工会程序员合作完成该项目。考虑到游戏目前还处于初始阶段，他下定决心要完成整个项目。这个想法也把他的注意力从外面的抗议拉回到编程团队会议中。

合同僵局加剧了强硬派和实用派之间的分歧。



利益之争

抗议发生两个月之后，达迅公司法律总顾问兼首席谈判代表卡罗尔·李漫步在洛杉矶E3展览会的巨大展厅中。她刚刚做了一场有关打击网络游戏盗版策略的演讲，也很高兴能有机会放松一下身心。展台上播放的是达讯即将发布的游戏视频，包括最新的第一人称射击游戏《I Think, Therefore I Kill》和《War Zone: Oakland》，都是为假期打造的游戏。

卡罗尔边走边想着最近阅读的两份内部报告，第一份报告悲观地认为，达迅至少在今后三年之内很难靠网络游戏来赚钱。报告总结道，若采用广告支持模式，广告商这一关很难过，因为他们一直在抱怨达迅的拿手好戏——暴力内容，但如果采用付费模式，公司会遭到互联网免费内容文化的强烈抵制。

但卡罗尔亲眼看到，此次博览会呈现出了不同的趋势：她注意到今年发行的网络游戏数量与去年相比有了很大增长。几乎每个摊位都有专门的网络游戏板块，而且很多网游公司都在兜售多人游戏产品。

第二份报告用确凿的证据表明，经济衰退终于开始损害本应不受衰退影响的电子游戏行业。例如，达迅公司的主要竞争对手GameCrack Software刚刚裁掉了超过10%的员工。

卡罗尔腰间的黑莓手机在震动，动静盖过了展厅的喧闹声，是达迅CEO埃米利奥·泰提打来的。“稍等，埃米利奥，”她对着电话大声喊道，因为她的左侧传来50毫米口径虚拟机关枪发射子弹的呼啸声，“我得找个安静点的地方。”

卡罗尔知道埃米利奥讨厌这种展会。他会在这里待半天，发表主题演讲，到会场里四处攀谈，装出一副超爱这场展会的模样，然后迅速返回山景城，在那里他可以以一种安全距离，催促像卡罗尔这样的员工。

卡罗尔一离开展厅就说，“这里人山人海，给人一种身处行业盛世的感觉。”

但埃米利奥不喜欢闲聊。他说：“让我们重启谈判吧，趁大家还没有忘记Game Crack的裁员事件。在你看来，现在取消加薪条件是不是为时已晚？”

达迅在去年12月对SEG提出了一项为期三年的协议，列明了薪酬福利的年增幅为5%。相对于公司一开始提出这个协议的时候，这一增幅在现在看来显得更加难能可贵。但事情的症结还涉及另外两个问题：一方面，达迅希望将SEG从收入分成模式转变为利润分成模式；另一方面，工会要求将其管辖范围进一步扩展到电脑和主机游戏以外的网络游戏。如果达迅能够拒绝（或至少延迟）SEG对网络游戏的管辖权，就可以争取时间，为其刚起步的线上游戏业务聘请非工会编程人才。

卡罗尔说："增加薪资福利并非当务之急。"

"跟我说说，你看到今天股票的情况了吗？"

"股票跌了。"

埃米利奥说，"不用这么委婉。最新的销售数据显示我们的销售额在逐年下降，市场认为我们将无法实现业绩目标，我也没得怀疑，因为我们那位明星程序员口无遮拦，对工期又不太在意。"铁井已经向CNET公开表明，《沙发忍者2》上市日期将推迟，因为他对角色的外形不满意，打算推倒重来。

"他可真是干得漂亮。"卡罗尔反讽地说。

埃米利奥说："哦，是的，天才是种诅咒，对于那些依赖它却无法控制它的人来说尤为如此。或许当前的经济大环境会给我们一些筹码。"

"我看看能不能安排一次谈判。"卡罗尔说道。



摄影棚里的愤怒

7月初一个雾蒙蒙的周五，卡罗尔站在旧金山市中心的摄影棚里，看着这位遭到质疑的天才为《沙发忍者2》重新进行动作捕捉。埃米利

奥要她对铁井恩威并施，在表示关爱的同时催促他加快进度。

一个黑衣人从蹦床上跳起，然后单脚旋转。“跳高点，你是鹤，不是青蛙!”铁井喊道。卡罗尔扫视房间，发现程序员聚集在后墙那里。达迅员工正在与SEG谈判委员会的程序员丹·洪茨开会。她观察了几分钟，发现丹周围都是达迅最资深的程序员，此时他们的肢体语言都很激烈。

合同谈判陷入了僵局，加剧了强硬派与丹这种实用派之间的分歧，前者主导着谈判委员，而后者希望公司兑现去年年底的加薪提案。卡罗尔猜测房间后面的一举一动可能意味着接下来会出现大的动作。在房间前面，一个身材魁梧的人像一只过度兴奋的熊猫一样在蹦床上跳来跳去。“是的！是的！”铁井高兴地喊道，“完美！”但卡罗尔觉得，摄影棚暗处正在进行的才是真正的高难度动作。

不出所料，随后她看到丹和铁井凑在了一起。

一定有什么事发生了，卡罗尔把丹拉到一边。她说:“从市场的走向来看，公司越发不大可能维持之前的涨薪提案。如果SEG想要达成类似于双方目前正在谈判的协议，你最好不要浪费时间。”

丹点了点头说：“所有参会者都跟我说了同样的话。”

“是铁井吗？”卡罗儿问道。丹耸耸肩，不置可否。但卡罗尔猜测，这位开发人员也在催促尽快解决问题，以免他的游戏流产。

卡罗尔说：“铁井热爱自己的作品，不是吗？”

丹回答说：“理应是的，他领先所有同行两年的时间。”

卡罗尔问：“做好继续谈判的准备了吗？”

丹说：“这个我说了不算，但这件事拖得太久了，大家都很紧张，包括我。”

卡罗尔说：“我也一样。”

新演员，老故事

三天后，丹来到伯林盖姆皇冠假日酒店的会议室，开始了自一月份合同终止以来的首次正式谈判。在这个周末，他的角色发生了变化，成为了首席谈判代表。工会做出了一些调整，卡罗尔似乎对此并不感到意外，但这略微增加了丹的不安情绪。他希望在一些秘而不宣的事情上，卡罗尔依然一无所知，包括铁井最近发出的最后通牒：一旦罢工开始，他就会离开达迅自立门户，创建非工会网络游戏开发工作室，并带走《沙发忍者》原班人马。

丹清了清嗓子，直截了当地说："工会成员们已经明确表示对这种僵局不满，目前的形势不仅延迟了加薪，还增加了大家的焦虑。我们准备接受达迅去年提出的大部分提案，条件是薪酬支付条款可追溯到最近合同的终止日期。"

卡罗尔问："接受大部分承诺？这是什么意思？还有什么要求？"

"我们将放弃加速收入分成的要求，但我们不会接受利润分成，我们仍然希望拥有对网络游戏的管辖权，至少是那些预算在15万美元以上的游戏。"

"丹，这两个条件都无法接受。经济下滑严重影响了销售，原本是旺季的假日季变成了噩梦，看看最新的季度财报吧！我们的提案必须反映当前的市场变化。"丹发现卡罗尔的脸色越来越难看，而且在说出最坏的消息之前停顿了一下。"现在我们的提案改为：薪资第一年涨2%，第二年和第三年各涨4%和5%，且不可追溯。"

丹对此感到非常吃惊。"这些条件比最初的提案低了太多，工会成员不会接受。卡罗尔，达迅需要《沙发忍者2》，这意味着公司需要铁井，而他站在我们这边。"(他决定先不提铁井发出的最后通牒。)丹和卡罗尔紧紧地盯着对方，无论如何，他们必须就此事达成共识。

准备迎战

谈判结束，卡罗尔给埃米利奥打了电话，告诉他，丹和他的团队比之前的谈判代表更了解游戏业的发展方向。

卡罗尔说："丹似乎更倾向于取代目前的收入分成模式，但并不是说现在就得拿出一个方案。但他知道报酬会减少，而且也知道我们得在零售方面另辟蹊径。"

埃米利奥只是哼了一声。

开车回家的路上，卡罗尔一直在思考，这个美好的交换条件可能是为了给SEG插足其梦寐以求的网络游戏业务创造机会，因为达讯必然会加大在这一领域的投资。

第二天早上刚上班，卡罗尔就发现埃米利奥在审阅《沙发忍者2》的营销材料。

他举着一张海报说："真是白痴，这张海报分明在告诉人们'别买我!'。"海报以蓝天为背景，空中布满沙发，每个沙发上都有摆着各种战斗姿势的黑衣忍者。

卡罗儿无奈地耸了耸肩。她听说这张设计图在目标受众测试中获得了不错的反响。但她并没有说什么，直到埃米利奥走出办公室之后才开始商讨谈判策略。她谨慎地说："在网络游戏管辖权方面做出些许让步，对达迅没有什么影响，只要我们妥善处理好赔偿条款就行。另外，我相信在下一个合同周期中，SEG会从收入分成转为利润分成。我们甚至可以将利润分成过渡写入第三年的合同。"

埃米利奥说："嘿，你想讲和是你自己的事，但是我认为你应该拿出一个最好的最终方案，不能再让步了。工会内部一团糟！他们不可

能得到罢工所需的75%的支持率。”

卡罗尔说：“可能吧，但是……”

埃米利奥打断她说:“如果我们采取强硬手段，他们就会分崩离析。天啊，他们内部都不能达成统一！他们会经历另一场权力斗争，失去更多会员。然后我们继续按照去年的薪资水平支付，用争取来的这段时间从海外寻找新开发商。这样不好吗？”

埃米利奥的电话响了。卡罗尔出去又倒了杯咖啡，老板毫不留情的论调让她有点吃惊。她喝了几口咖啡，让埃米利奥有时间打电话并调整一下。她在想，能够让工会不至于罢工的底线在哪？另一方面，自己可以做出哪些小的让步来达成一个协议：既能保留达迅成员，又能让公司自由地管控其在线游戏业务。

卡罗尔回到埃米利奥的办公室，问是否有可能让薪资增长接近最初方案中所提到的比例。埃米利奥苦笑了一下。

“公司可以承担，但十分勉强。然而，如果公司不能藉此获得更多回报，华尔街会杀了我们。”

她说：“要是SEG罢工，我们也会受到惩罚。”

埃米利奥笑了，“当前经济形势下，这不可能，除非他们疯了。”

“你不知道，埃米利奥，谁知道他们会坚持多久？他们以方便面和红牛为生。”

乔恩·希利是《洛杉矶时报》编委会成员，主要撰写与知识产权、技术、经济、监管和一般商业问题有关的文章。

《哈佛商业评论》改编的案例研究，展示现实中公司领导者面临的困境，并提供专家意见。

达迅应该与SEG闹翻，还是应该讲和？
专家意见一



理查德·特拉姆卡（Richard L.Trumka）
是美国劳工联合会-产业工会联合会（AFL-CIO）秘书长兼巴拉克·奥巴马总统经济复苏顾问委员会成员，此前曾担任美国煤矿工人联合会主席，领导了两次罢工，在劳资合作方面取得了显著的成效。

达迅媒体的故事提到了很多重要问题。可惜有一点并未提及，达迅无疑应该从一开始就努力阻止员工成立工会组织。

如今，91%的企业要求员工参加反工会讲座来应对工会成立运动。在1/4的工会运动中，公司会解雇员工。即使工会代表员工获得了胜利，也有1/3的雇主永远不会同意签订合同。工会打压活动的盛行解释了为什么劳工运动及其支持者正在努力通过《雇员自由选择法》（Employee Free Choice Act）来加强其组建工会的权力。

对组建工会的劳工进行打击给美国工人带来的影响是显而易见的。尽管工会员工的比例在不断下降，但对比没有工会合同的员工，该合同持有员工的薪资要高出28%。其他差异甚至更加明显:工会工人获得雇主提供的医保的可能性比非工会工人高出52%，获得养老金的

可能性是非工会工人的近三倍。工人并不只是敌视工会行为的唯一受害者，最终，企业也会付出代价。

尽管反对工会的CEO在华尔街一直享有超级明星的地位，但对自己的员工发动战争向来都不是明智的增长策略。事实上，我们的海外竞争对手发现，工会化的员工队伍可以对商业成功做出重要的贡献。经济政策研究所（Economic Policy Institute）的数据显示，从1979年到2005年，美国工会组织大幅减少，平均降幅稳定在12%，但这一现象并未让其生产力增速超过欧洲经济排名前七的国家。然而，这七个国家60%以上的工人都是工会成员。更重要的是，荷兰、法国和比利时每小时的工作产出更高，而这些国家超过80%的员工都有工会合同。

高科技公司经常会忽视这些数据，其中很多人从来没有管理过工会化的公司。这是一个很不幸的事情。如果听从员工的意见，他们可能会意识到工会对于企业来说恰恰是不可或缺的。技术人员会告诉你，曾经因与众不同而感到自豪的行业，如今与其他行业并无差别，都是基于成本而不是价值做出选择。他们还会告诉你，尽管过去行业成功依靠的是员工的才能，但如今很少有雇主会提供奖励、鼓励员工提升技能。

有些公司短视的做法让问题变得更加复杂，例如，微软通过雇用“临时工”来降低成本，有时甚至长达数年。这些技术工人受雇于临时派遣机构,不能直接享受公司的工资和福利。确实，企业使用承包商和自由职业者的做法，让工人们带着所学知识和技能从一个公司跳槽到另一个公司，促进了思想的交流。然而，几乎很少有人自愿做临时工。

加入工会后，雇主可以制定持续的培训计划，既可以教授新技能，又可以奖励获得新技能的员工。工会和雇主可以共同确保员工能

够自由地分享想法和批评意见，且无需担心遭到报复。工人可以集中政治力量，赢得政府有关促进科技行业发展的政策支持，并为美国创造中产阶级迫切需要的就业机会。当今高科产业的领导者应该明白，需要采取新的方法才能在新经济环境下获得成功。这意味着应该把工会当作合作伙伴，而不是敌人。届时，雇主可能会意识到，自己反对《雇员自由选择法》的立场可能符合某些人的利益，但肯定不符合自身的利益。

专家意见二



理查德·弗里曼（Richard B. Freeman）
是哈佛大学经济学Herbert S. Ascherman讲席教授，目前担任哈佛法学院劳工和职业生涯项目联席主任兼美国经济研究局劳工研究项目主任。

如今，美国的程序员和其他知识型工人并没有太多的话语权:与其他发达国家不同的是，美国允许企业雇用罢工工人的替代劳动力。即便如此，就算达迅媒体管理层可以扯着嗓门谈论华尔街对公司的期望，但是把项目转交给其他地方的新工人亦不是一件容易的事情。令人惊讶的是，在美国，知识型工作者比公共部门的教师、作家、护士和教授等其他职业人士更有组织性，这是因为知识型员工拥有无法被任意取代的专业知识。2008年，美国最成功工会运动的组织者是加州的约6000名博士后，他们现在是全美汽车工人联合会（UAW）的成员。

不管怎么样，罢工肯定会降低生产率和利润，对双方都不利。管理层和程序员都想尽快完成项目，并获得尽可能多的利润，这样大家都能从收益蛋糕中获得更大的份额。那么他们该怎么做?

转变为达迅渴望的利润分成模式是最合理的。经济困难时期，利润下降，降低劳动力成本可以保住工作，利润分成模式可以稳住劳动力成本。同样，经济好转时，这种模式可以保证员工共享繁荣。

尽管如此，准确定义“利润”很重要。安然（Enron）、雷曼兄弟和美国国际集团（AIG）这些惨痛的案例告诉我们，盲目的信任是件危险的事情。工会成员需要注意的是，他们这边的人（或许是丹）已经盯上了达迅公司的账簿。

管理层一方呢？很明显，没有人直接与程序员沟通过。卡罗尔·李不适合做这件事，她必须专注于维持平衡。

如果公司想要做强硬的谈判者，不妨学习一下通用电气（General Electric）前副总裁莱姆尔·博尔韦尔。在开始集体谈判之前，博尔韦尔曾花费大量时间评估通用电气工会工人的需求，这是他的策略之一。虽然他这种“要么接受要么放弃”“第一,最后,最好”的回复辞令后来被视作非法行为(导致1960年和1969年的罢工),但他关注员工需求并将公司意见提前告知他们的举措，通常会让公司和员工都受益。他要求通用电气工会时刻留意员工的需求。

假设管理层和程序员想要维持长期的合作关系，他们可以向调解员求助，寻求解决方案。他们可以共同承担调解费用。如果调解失败，可以让仲裁员拿出法律解决方案。使用这类第三方的好处在于，如果管理者或工会成员认为建议或强加的让步条件让其谈判者显得软弱不堪，那么领导者可以把黑锅推给第三方。

从更广泛的层面来看，美国的工会主义正处于20世纪20年代以来的最低点。大多数工会只是想继续维持下去。然而，工会距离消亡还很远,而且现实中还存在一个合理的机会，可能会让工会拥有更大的影响力，因为工人和奥巴马政府曾努力实现工会运动组织的便利化，并纠正收入分配中存在的巨大失衡,而这种失衡损害了中产阶级和整个经济。

专家意见三



杰弗里·安德森（Jeffrey Anderson）
是Quick Hit创始人兼CEO，Quick Hit是一家提供免费在线体育游戏的开发商。他曾担任Turbine的总裁和CEO，这是一家大型多人在线角色扮演游戏的全球发行商，作品包括《龙与地下城》（Dungeons & Dragons)网络版和《指环王》（The Lord of the Rings）网络版。

大多数游戏发行商都像达迅媒体那样专注于在截止日期前完成任务并将产品推向市场。随着交货日期的临近，公司会要求员工大量加班，通常会持续很长一段时日。

这类公司倾向于雇用大批年轻人，迅速消耗他们的青春，然后再把他们赶出去。结果，这个行业遭受了持续的集体性人才流失。它获得了年轻游戏开发者的热忱和激情，但却失去了人们在长期职业生涯中积累的处理和管理技能、架构和知识。该体制对于开发的草率性和程序的松散性并不在意。不足为奇的是，这个行业里，40岁以上的人并不多，但这对于工人和整个行业来说都是坏消息。

对于那些想为知识型员工创建有效工会的人来说，将游戏产业作为起点可谓是喜忧参半。程序员和开发人员个人几乎没有改善产业体制条件的能力，因此组织工会必然会有所收获。然而，即便工人们团结一致，但发行商依然可以聘用现有劳动力背后源源不断的年轻人才。有了候补的替代劳动力，发行商并不担心陷入困境。

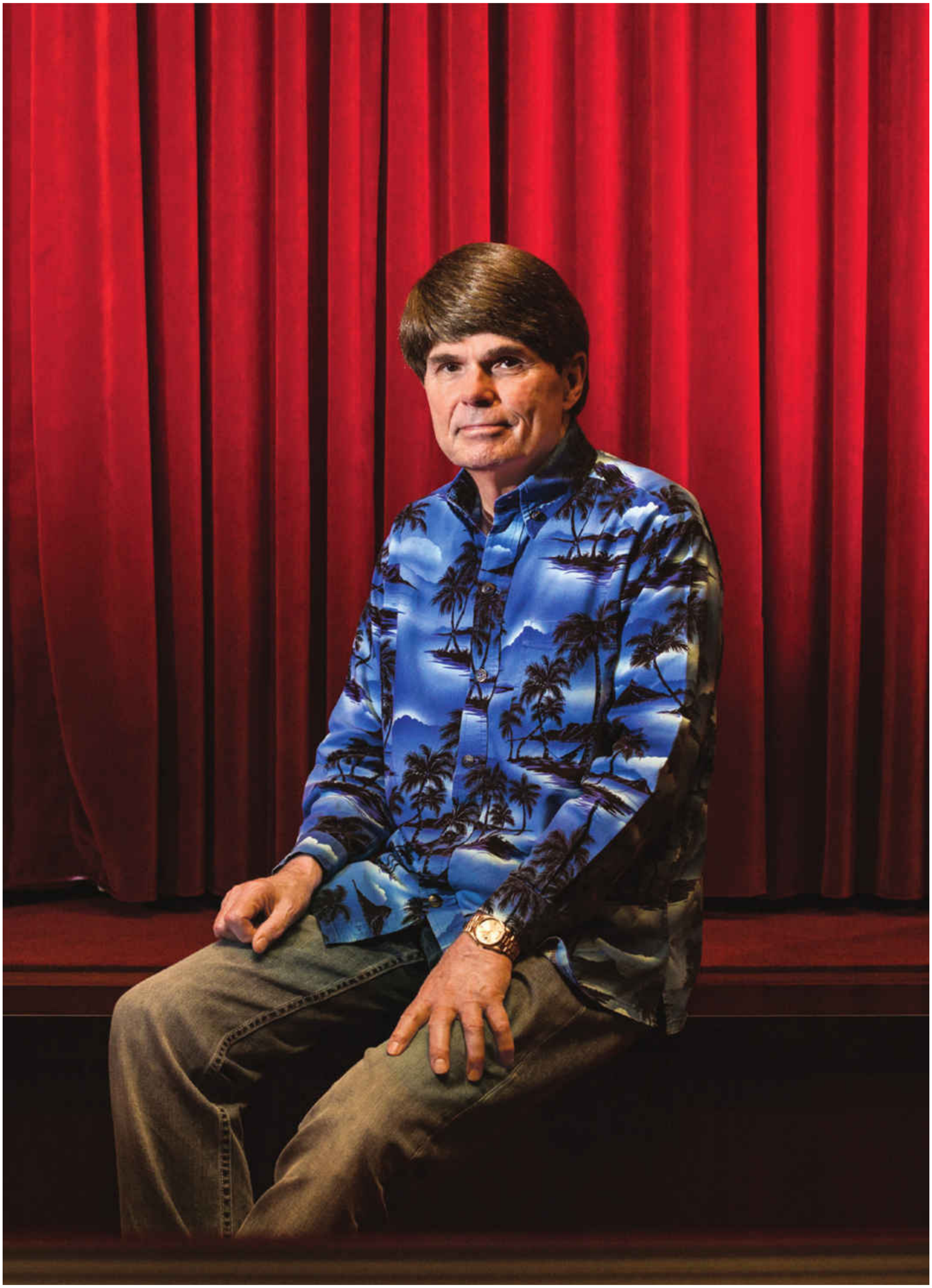
软件工程师协会让我感到担忧的是，他们的目标和方法与工会成员真正想要的内容的不相符。工会应该在运行层面上与游戏开发者的

行为、态度和奖励偏好保持一致。工会可能面临的最大挑战是，游戏开发者往往天生就是坚定的个人主义者，对监管十分反感，而且认为自己能够照顾好自己。像SEG这类的传统工会难以契合开发者的理念和秉性。

但是开发者确实喜欢玩游戏。游戏,像其制作者一样,都是以功绩来定地位。二者都通过游戏世界实现逐级精进和晋升。我建议SEG在组织工会时效仿游戏中的规则，实行按照完成的目标给予积分奖励的资历制度。既然若田边铁井仅仅靠着知名度就揽获了大量的朋友和同事,那么他应该从SEG获得更多的利益，以反映他晋升后的资历和地位。同样,最活跃的工会成员应该因其积极性而受益，并获得额外的福利积分。

更重要的是，知识型工人和游戏玩家都很注重提高自身的专业水平。他们可能持有反建制的观点，却喜欢追随自己信任的人，并对其尽忠尽责。因此，短期内，行业协会应该更多地关注知识转移和技能培养的改善，而不是保护工作岗位或索要更多的薪资。工会应该想办法加强会员的专属感，并以此来提升会员的价值认知。何不要求实行会员推荐制呢？此举的目的在于建立一种社会构架。在这个构架中，各个成员十分活跃，交际广泛，而且会自豪地将协会成员身份写入自己的简历中。

由于以功绩定地位的理念对于知识型员工有着莫大的影响力，因此传统民主工会结构（似乎奉行强者扶持弱者的理念）对其吸引力相对较小。SEG如果不傻的话，应该就会改变自身的游戏规则。



LIFE’S WORK

作家迪恩·孔茨：
我一直在挑战自己的恐惧

艾莉森·比尔德（Alison Beard）| 访
马冰仑 | 译 刘筱薇 | 校 时青靖 | 编辑

迪恩·孔茨（Dean Koontz）是世界上最多产、最畅销的作家之一，他创作了将近140本小说。在艰难的童年时期，书本是他的避难所。因此在过去的五十年中，孔茨保持着从早上六点半到晚餐时间、每周六天的工作节奏。他将一生致力于为忠实的读者用多种体裁创造虚构世界。

HBR：你从哪里获得创作的灵感和毅力？

孔茨：这可以追溯到我小时候书本对我的意义。我出身贫寒，父亲是个暴力的酒鬼。书本既可以帮我逃避现实，又能让我看到不同的生活方式。书本向我呈现了人们在世界上能够取得的成功，这是我改变命运的动力。直到现在我依然会因书本及其潜力感到兴奋。如果我像出版商希望的那样永远写同一类书，我会发疯的。我一直在尝试改变。追求以前从未有过的东西，挑战自己害怕会失败的事情，这是对抗无聊的良药。

你最初用笔名出版。你何时知道自己的名字具有价值？

在早期创作时，每次我做创新的尝试，代理商和出版商都会说："你必须有个笔名。"我很天真，照做了。然后我渐渐发现以我本名出

版的书都产生了很大反响。

我在那时还不是最畅销的作家，但每周都会收到读者来信，不是三四封，而是30或40封。因此在20世纪70年代末、80年代初，我和妻子决定回购我所有图书的版权。我们耗费了很大力气，但也看到读者热情不断高涨。这不是妄想。

当你的书排名第一时，你是否会对再创辉煌感到压力?

我的第一本排名第一的精装版书是《午夜》（Midnight）。当时出版商打电话跟我说："有个好消息。"但是在我欢呼出"哇"之前，她说："现在你必须清楚：你不是写畅销书冠军的那种作家了。不会有下次了。"后来我们出版了四本书都获得销量冠军，然而她每次都说同样的话。因此我对继续写作没有压力，但我必须不断证明自己。最后我说："我要找到相信我是最畅销作家的出版商。"

你与编辑怎么协同工作?

我知道有些作家不愿接受任何修改意见。作为一个强迫症作家，我每页都要重写20到30次才写下一页，所以我上交的手稿基本不需要修改。即便如此，我也明白好的编辑总能发现我没有想到的点或者需要润色的地方，因此没有理由不以开放的心态听取意见。这个深究的过程迫使我解释为什么这样写。如果无法解释就说明是糊弄的，我必须重新构思。

作为完美主义者，你如何确保自己仍在进步?

每次读一页手稿，我都可以想到更好的表达方式，我也很有动力去做改善。作者不一定每天要把故事写够10页，而是要提高作品的质量。

你是否预见到退休?

如果我不写作，我不知道该做什么。写作定义了我。我认为才华是一种恩赐，是天降大礼，而且你有义务尽可能最大发挥自己的才华。

艾莉森·比尔德是《哈佛商业评论》的高级编辑。

FEATURES

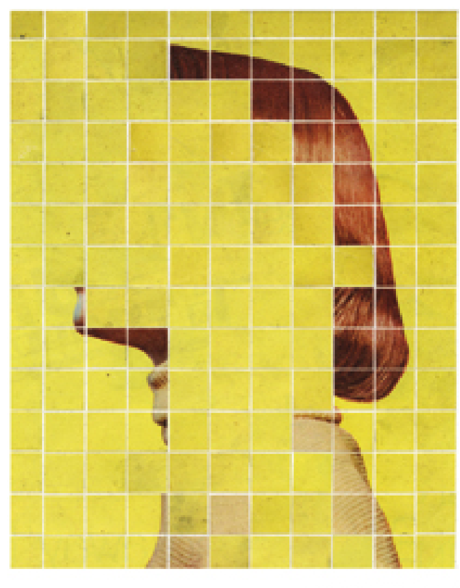
ORGANIZATIONAL CULTURE

What's Really Holding Women Back?

Robin J. Ely and Irene Padavic

page 088





Ask people to explain why women remain so dramatically underrepresented in the senior ranks of most companies, and you will hear from the vast majority a lament that goes something like this: High-level jobs require extremely long hours, women's devotion to family makes it impossible to put in those hours, and so their careers inevitably suffer.

Not so, say the authors, who spent 18 months working with a global consulting firm that wanted to know why it had so few women in positions of power. Although virtually every employee the authors interviewed related a form of the standard explanation, the firm's data told a different story. Women weren't being held back because of trouble balancing work and family; men, too, suffered from that problem and nevertheless advanced. Women were held back because they were encouraged to take accommodations, such as going part-time and shifting to internally facing roles, which derailed their careers.

The real culprit in women's stalled advancement, the authors conclude, is a general culture of overwork that hurts both sexes and locks gender equality in place. To solve this problem, they argue, we must reconsider what we're willing to allow the workplace to demand of all employees.

HBR Reprint R2002C

FEATURES

OPERATIONS

A More Sustainable Supply Chain

Verónica H. Villena and Dennis A. Gioia | page 098



Increasingly, multinational corporations (MNCs) are pledging to procure the materials and services they need from companies committed to fair labor practices and environmental protections. But the reality is that their suppliers—especially those at low levels of the chain—often violate sustainability standards, exposing MNCs to serious financial and social risks.

To explore this problem—and identify solutions—the authors studied the supply networks of three MNCs deemed to be sustainability leaders. These companies engage in behaviors that are worth emulating; for example, they have established long-term sustainability goals, and they try to cascade good practices all the way down to lower-tier suppliers, using a combination of direct, indirect, industrywide, and global strategies. But all MNCs have more work to do to develop sustainable supply networks. They must emphasize social and environmental responsibility, along with economic considerations, at every level of the supply chain. They must give their procurement officers better training and incentives to pursue supplier sustainability. And to encourage widespread dissemination of best practices,

they need more direct contact with the procurement people at their first-tier suppliers.

HBR Reprint R2002F

FEATURES

HUMAN RESOURCES

Creating a Trans-Inclusive Workplace

Christian N. Thoroughgood, Katina B. Sawyer, and Jennica R. Webster

page 108



Trans people often experience stigma and discrimination, hostility from others, and pressure to "manage" their identities in social settings, including the workplace. These experiences can set in motion a host of psychological responses that have devastating consequences for trans individuals' job satisfaction, turnover intentions, and emotional well-being.

Despite growing public awareness of the struggles that trans individuals often face, many employers remain ill-equipped to create policies and workplace cultures that support their trans employees. Fortunately, a growing body of research suggests how they can more effectively attract, retain, and promote the health and success of these workers. Interviews with and surveys of more than 1,000 trans people over the past six years reveal four key areas of intervention that can cultivate a more trans-inclusive workplace: (1) basic signs of trans inclusivity involving bathroom use, dress codes, and pronouns; (2) effective support for gender transitions; (3) trans-specific diversity trainings; and (4) interventions to build resiliency.

HBR Reprint R2002J

Harvard Business Review
哈佛商业评论

哈佛商业评论 2020年4月版

《哈佛商业评论》出版集团
Harvard Business Review Group, www.hbr.org
总编辑 Editor-in-Chief
Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版
Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org
总编辑 Editor-in-Chief
王波明 Wang Boming

主管：中国证券市场研究设计中心
主办：中国证券市场研究设计中心

联合出品人 Co-Publisers
刘霄 Liu Xiao 何刚 He Gang
执行出品人 Executive Publiser
齐馨 Qi Xin

主编 Editor
何刚 He Gang
副主编 Executive Editors
齐馨 Qi Xin 钮键军 Niu Jianjun
助理主编 Assistant Editor
李全伟 Li Quanwei

编辑总监 Editorial Director
李源 Li Yuan

高级编辑 Senior Editors
时青靖 Shi Qingjing 腾跃 Teng Yue
高级编译 Senior Articles Editors
刘铮筝 Liu Zhengzheng 刘筱薇 Liu Xiaowei
高级撰稿 Senior Writer
廖琦菁 Liao Qijing
撰稿 Writer
齐菁 Qi Jing
编译 Articles Editor
王晨 Wang Chen

新媒体中心总经理 General Manager of New Media Center
麻震敏 Ma Zhenmin
新媒体中心总监 Director of New Media Center
金洛佳 Jin Luojia
高级新媒体编辑 Senior Digital Editors
齐心 Qi Xin 林菘 Lin Song
新媒体编辑 Digital Editors
周强 Zhou Qiang 张梓豪 Zhang Zihao

高级创意编辑 Senior Creative Designer
崔晓晋 Cui Xiaojin
特约设计师 Freelance Designer
瞿中华 Qu Zhonghua
流程编辑 Flow Editor
苏然 Su Ran

人事行政总监 HR Administration Director
郝晶 Hao Jing

总经理 General Manager
刘霄 Liu Xiao
执行副总经理兼商业合作总监 Executive Vp & Director of Business Cooperation
李一品 Yolanda Li
执行副总经理兼品牌总监 Executive VP & Branding Director
赵阁宁 Zhao Gening
执行副总经理兼整合营销总监 Executive Vp & Integrated Marketing Director
崔毅 Cui Yi
发行总监 Distribution Director
高云竹 Gao Yunzhu
华东区市场部总经理 General Marketing Manager in East China
杨志清 Yang Zhiqing
副总监 Deputy Director
陈萌萌 Chen Mengmeng
华东区商业合作部副总监 Deputy director of business cooperation department of east China
刘浩宁 Liu Haoning
市场总监 Marketing Director
王欢 Wang Huan
副总监 Deputy Directors
叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun
商业合作策划经理 Business Cooperative Planning Manager
汪自凡 Michelle Wang
高级品牌经理 Senior Branding Managers
杨逸雯 Yang Yiwen 崔哲 Cui Zhe

新媒体产品总监 Managing Product Director
于慧媛 Yu Huiyuan 魏永 Wei Yong
开发工程师 Development Engineers

程磊 Cheng Lei 付常乐 Fu Changle 沙金鑫 Sha Jinxin
产品经理 Product Manager
初飞 Chu Fei
设计师 Designers
程爽 Cheng Shuang

财讯传媒集团出品
PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明：
本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review, HBR*）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。
Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387
客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号
ISSN1671-4725
CN11-4568/F

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657511
发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
商业合作部联系电话：00-86-10-85657157
电子信箱：hbrchinese@caijing.com.cn

版权信息

更可持续的供应链（《哈佛商业评论》2020年第4期）

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2020

非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFD-N00020527-20200413

制作：贺立川

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司

浙江 杭州 体育场路347号

互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号

电子邮箱：cb@bookdna.cn

网　　址：www.bookdna.cn

BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。

如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2020

No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.

cb@bookdna.cn

www.bookdna.cn

The End

BookDNA
浙江出版联合集团旗下电子书出版机构
http://www.bookdna.cn

新浪微博：@BookDNA本唐在线出版
微信公众号：本唐在线出版

如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步
To be an author, just one click.

BookDNA.cn


Harvard Business Review
哈佛商业评论
120. 营销
当营销邂逅使命
152. 自管理
战略性兼职
071. 聚光灯
直面性骚扰
财经
CAIJING MAGAZINE
HBR独家中文授权
2020年5月出版
The Agile Executive
敏捷
高管团队
关键是
平衡效率
与创新，
艰难时刻
更是如此。
P.090
扫码加入
哈佛商业评论
Lab小程序
人民币50元 港币80元

哈佛商业评论

2020年第5期：敏捷高管团队

《哈佛商业评论》中文版 出品



Harvard Business Review
哈佛商业评论
120. 营销
当营销邂逅使命
152. 自管理
战略性兼职
071. 聚光灯
直面性骚扰
财经
HBR独家中文授权
2020年5月出版
The Agile Executive
敏捷高管团队
关键是
平衡效率
与创新，
艰难时刻
更是如此。
P.090
扫码加入
哈佛商业评论
Lab小程序
人民币50元 港币80元

Harvard Business Review
哈佛商业评论

2020年第5期

卷首语

历久弥新的建议

平衡生存与发展

主创者

hbrchina.org

远程工作应急预案

博　客

危机考验领导者

由外及内的工作形塑

如何公平分配新冠病毒疫苗？

消极情绪感染可控

众　说

成为更好的企业公民

适得其反的募捐行为

抢鲜读

管理者在资本问题上错在何处

前　沿

理论　不可低估抱怨者的影响力

理念回归实践　“管理网络风暴是一项全面对抗的运动”

性别　基于股权薪酬的性别差距
创新　竞争会刺激还是扼杀创造力？
情商　说谎的人际成本
知识产权　山寨是把双刃剑
CEO　谦逊领导力的好处
全球商业　企业扩张的最佳速度
经济　回购股票有风险
团队　自恋会影响团队表现
社会责任　领导者因何关注企业社会责任？
奇思辨　失败未必是最好的老师

实战复盘

卡博特乳品厂CEO：超越可持续发展基准

专　栏

危机铸就真正的领导者
意大利给决策者的教训
制造业回归美国知易行难
新冠病毒为供应链管理敲响了警钟

管理思想家

大决战：商业秩序重建的动力机制

聚光灯

直面性骚扰

应对性骚扰问题的项目为何适得其反

赋权管理者终止骚扰

“若有不适，务必直言”

申诉督察专员为何如此重要?

特　写

敏捷高管团队

用区块链打造透明供应链

一切始于信任

当营销邂逅使命

“管理科技”：下一代管理的助推器

洞　见

企业应对疫情三法

女性CEO为何如此少?怎么办?

经　验

自管理　战略性兼职

案例研究　要努力挽留精英人才吗?

——专家意见一

——专家意见二

杂　谈

制驭人工智能

跨界人生

空间规划师近藤麻理惠：只保留让你开心的东西

[英文摘要](#)

[版权页](#)

历久弥新的建议
ADVICE THAT ENDURES



殷阿笛

这张我在《哈佛商业评论》办公室的照片是两个月前拍摄的，但现在看起来却遥远得不可思议。本期杂志的策划和编辑工作在办公室进行，但杂志付印时，我们也同读者一样，调整为强制性在家办公，原因是股市遭到重挫、许多公司关门，而且人们由于世界流行的瘟疫而面临着生死无常。

我是在2009年加入《哈佛商业评论》的，那时正值全球金融危机。当时企业管理者面临的难题简直是每个小时都在变化，很难选择

能够切中要害的文章。可现在我重新去读上一次世界重大危机时出版的《哈佛商业评论》，仍然被打动了，当时的文章放到现在依然很有价值。希望本期杂志同样具有这样历久弥新的价值。

在《一切始于信任》（Begin with Trust）一文中，弗朗西斯·弗雷（Frances Frei）和安妮·莫里斯（Anne Morriss）讲解了领导者如何建立信赖——这是一切的前提条件，在如今无处不在的焦虑中尤其重要。维沙尔·高尔（Vishal Gaur）和阿比纳夫·盖哈（Abhinav Gaiha）的《用区块链打造透明供应链》（Building a Transparent Supply Chain）描述了科技如何令企业从一个新的角度了解商业伙伴的运营——复工时正用得上这个。《当营销邂逅使命》（Marketing Meets Mission）作者米丽娅姆·西迪贝（Myriam Sidibe）讲述了自己在联合利华开展鼓励洗手的全球项目时学到的东西——这个公共卫生目标，现在显得前所未有的重要。

在这个怪诞可怕的时期，我祝愿读者与家人、团队健康平安。感谢阅读。



殷阿笛（Adi Ignatius）

作者为《哈佛商业评论》英文版总编辑

平衡
生存与发展



在写本文时，国内疫情已经得到了有效控制，但全球疫情依然汹涌。疫情对经济的影响更是愈演愈烈，国际原油期货甚至出现了负价格，创下历史纪录。甚至有人说，2020年发生任何事情都不会觉得奇怪。

环境的变、巨变、快变是目前客观存在，企业该如何应对？我们注意到，很多企业都开始了反思，反思自己的战略，反思此前的经营管理模式。我们认为，这一过程非常重要。一直以来，追求规模的快速扩张是中国企业秉承的至高法则，换言之，发展压倒一切，只要发

展就可以解决一切问题。这在经济处于上升周期时，并无不可，但在当今，这种策略必须修正，生存的重要性必须提高，也就是企业的愿景和战略必须平衡好生存和发展的关系，不能再一味追求发展。我们相信，这肯定会成为多数企业的共识。

仅反思肯定不足以应对这次史无前例的疫情，天下武功唯快不破，只有将企业意志快速转变为行动，才能够知行合一。本期封面文章《敏捷高管团队》介绍的就是企业如何快速地应变。文章作者是贝恩公司的三位合伙人达雷尔·里格比、萨拉·埃尔克和史蒂夫·贝雷兹。达雷尔在2018年5月刊发表了文章《规模化敏捷》，在文中，达雷尔提出的解决办法是增加敏捷团队的数量，从而提升企业应对调整的能力。但这还不够，企业的C系高管也要敏捷，本文就是介绍在C系高管敏捷化时，如何平衡日常运营与管理创新的关系。

当然，每个职场人也要进行反思，如何才能让自己真正成为学习型人才，让自己在职场中立于不败之地。疫情期间，读书与学习已经成为很多职场人士的习惯，我们为此也专门研发了新的产品“哈佛商业评论LAB”这一小程序。为方便用户系统性学习，我们将《哈佛商业评论》中文版历年的文章进行了分类，同时，为方便理解管理理论，我们还推出了“管理词典”和“历史看管理”两个小栏目，当然还有其他宝藏，等待用户们自己来发掘。

《哈佛商业评论》中文版编辑部 hbrchina.org

主创者 Contributors



维沙尔·高尔（Vishal Gaur）对于将数据和算法结合起来解决供应链问题的兴趣，要追溯到他20年前为学位论文进行的研究：他写了一个算法，计算卡车给店铺送货的路线，使得运输成本降低了近20%。现任康奈尔大学SC Johnson商学院教授的高尔了解了IBM和沃尔玛的项目之后，开始探索利用区块链改进供应链运作的潜力。本期他与自己以前的学生阿比纳夫•盖哈（Abhinav Gaiha）分享了他们的发现。



2017年，**弗朗西斯·弗雷（Frances Frei）**向哈佛商学院告假，担任优步高级副总裁，帮助这家公司扭转业绩。“大家都觉得我疯了。”她说。优步进退维谷，而且企业文化似乎已经烂得无可挽救。但弗雷欣然接受了这一挑战——现在优步处境有所改善，部分归功于她的努力。本期她在与The Leadership Consortium公司管理创始人安妮·莫里斯（Anne Morriss）合作的文章里给出了自己在优步时的工作原则：真正的领导力必须建立在新来的基础上。



米丽娅姆·西迪贝（Myriam Sidibe）在马里共和国长大，她回想自己小时候在饭桌上与致力于社会正义的父母之间的交流。早早接触这些东西，激励她努力获得了公共卫生专业的博士学位，并在塞内加尔开展关于洗手的研究项目，因此成为联合利华第一位全球社会使命负责人。供职于联合利华近15年，她主导了涵盖十亿人的多个卫生与营养项目，并建立了一套框架帮助其他公司将社会使命融入其商业模式和品牌。在本期文章中，她讲的就是这个。



远程工作应急预案

病毒的全球传播，或许正是暴露雇主是否可以对工作地意外之变随时作出快速反应的时候。你如何让你的企业做好准备，不仅要灵活应对这次的潜在干扰，而且要将其当作从广义角度重新构想工作的机会?

lex+Strategy Group/Work+Life Fit 公司的
CEO 和创始人 卡利·约斯特 | 文

预防工作倦怠攻略

珍妮弗·莫斯 | 文

远程工作者管理指南

芭芭拉·拉森 | 文

如果工作变成了全部，你还是你吗?

珍娜·科雷茨 | 文

《哈佛商业评论》中文网精彩内容推荐

更可持续的供应链

公司往往只关注一级供应商，但真正的风险来自供应链的下游。

如何走出被拒绝的痛苦

遭拒绝是生命中最痛苦的经历之一，在你习惯于一帆风顺的时候尤其如此。拒绝未必会让我们变弱小。如果我们有勇气且够谦虚，我们会发现，在拒绝引发的失望的背后，等待我们的将是经验教训和成长的机会。

打造包容跨性别人才的职场

如何让跨性别员工感到自己在职场的价值获得认可。

随时关注

读者反馈、纠错、互动交流，请联系：010-85657511、hbrchina@hbrchina.org，或通过 @哈佛商业评论 微博账号或微信账号反馈。

扫描二维码
关注官方微博账号

扫描二维码
关注官方微信账号

扫描以下二维码，
下载《哈佛商业评论》
中文版APP

危机考验领导者

埃里克·麦克纳尔蒂（Eric J. McNulty）
莱昂纳德·马库斯（Leonard Marcus）| 文
时青靖 | 编辑



这场新型冠状病毒危机与每一次危机一样，是在一个有开始、中间和结束的时间段上展开的。思考一下区分过去、现在和将来的东西十分有用。过去曾是一段相对稳定和可预见的时间，现在出现的是混乱和破坏，将来会是……一种不同的状态。随着这个“将来”逐步展现开来，有些企业会恢复活力，而对另外一些企业而言，这个“将来”会是灾难。目前正值危机当中，高管及其团队现在的行动将会在极大程度上决定他们的命运。

危机充满复杂性和多变性，它要求高管们既要进行有效领导，又要进行有效管理。应对当前的紧急需求就是管理层的工作。你需要做出当机立断的选择并分配资源。速度要快，行动要坚决。

相较而言，领导则需要在这段时间里引导人们取得尽可能好的最终结果。你的注意力需要放在接下来可能会发生的事情上并做好迎接它的准备。这意味着目光要超越眼前的事，预见到接踵而至的三个、四个或五个障碍。

在近二十年的时间里，我们对身处高风险、高压力情境中的高管进行了研究和观察。我们了解到的是，危机通常是管理过度而领导不足。最优秀的领导者可以在汹涌的水域驾轻就熟，拯救生命、激励企业、鼓舞社区。然而，我们发现，许多领导者会掉入下列的一个或多个领导陷阱：

目光短浅

人的大脑生来就会在面对威胁的时候收窄聚焦范围。这是一种旨在进行自我保护的进化生存机制。陷阱在于，你的视野被局限于眼前的近景。

领导者需要有意识地拉回镜头，打开你脑中的光圈，让中景和背景进入画面。这就是我们所说的元领导——对挑战和机遇均进行广泛、全面的审视。焦点适当的元领导可以促进指导精确的管理。

美国海岸警卫队少将彼得·内芬格(Peter Neffenger)（已退休）在“深水地平线号”(Deepwater Horizon)石油泄漏事件期间担任国家事件副指挥。在那次事件中，我们和他在一起，并把他的见解提炼成了一张情势联系图——对围绕泄漏事故展开的诸多情势进行的可视化展现，其中包括法律事务、政治影响、业务连续性问题、受影响社区的经济和社会健康、环境影响、响应机构之间的跨机构协调等等。

有了这个更大范围的视野，内芬格发现，他最紧迫的工作不是管理泄漏事件应对措施本身——而是领导大家穿越政治影响的丛林，那些政治影响令联邦、州和地方官员饱受煎熬。他的努力帮助创造了地面和水上操作人员成功所需的空间和掩护。

禁不住管理的诱惑

对于那些在某家企业内一路升职上来或在单一行业内得到提拔的领导者来说，管理危机可能令其感觉兴奋不已。陷阱在于，你时常会回到你的操作舒适区。当你做出决定并采取行动时，你的肾上腺素会激增。你体验到一种有形价值增值的感觉。然而，这就好比是糖果效应，崩盘很快就接踵而至。

领导众人度过危机需要有长远的眼光，而不是管理目前的事务。你需要预判下周、下个月，甚至下一年会发生什么事情，以便让企业为未来的变化做好准备。当你的手下做出艰难的决定时，你需要授之以权并信任他们，根据你的经验提供适当的支持和指导，同时抵御住取而代之的诱惑。

由于知道危机可能随时出现，能源、航空等高风险行业的企业都设有强有力的卫生、安全、安保和环境(HSSE)职能部门来管理危机。当高管们深度信任HSSE部门的人员时，他们就可以将精力集中于必要的事情，以便从危机中走出来时比以前更加强大。当他们不信任对方时，他们就会对应对措施进行微观管理，干扰应对管理者的操作节奏，破坏自己争取良好结果的愿望。

危机应对过度集权化

危机期间的风险和不确定性会增加，因为太多的事情飘忽不定、反复无常。领导者的陷阱是试图控制一切。突然之间，你给细小的决定设置了新的审批级别。每增加一分约束，企业的应对能力就会变弱，挫败感也会增加。

解决的办法是寻求秩序而不是控制。秩序的意思是，人们知道别人对自己有何期待以及他们能够对别人有何期待。领导者必须承认，你无法控制一切。确定哪些决定是只有你可以做出的，其余的授权给他人。建立明确的指导价值观和原则，同时放弃事必躬亲的诱惑。

对波士顿马拉松爆炸案的应对是我们研究过的协同性最好、同步程度最高的响应。我们的研究发现之一就是时任州长德瓦尔·帕特里克(Deval Patrick)的英明领导。正如他和其他人告知我们的那样，他通常会走进指挥中心，询问他如何才能发挥作用，而不是告诉别人该做什么。他很清楚，联邦调查局(FBI)在负责调查，波士顿市长希望“管理自己的街道”，许多相关机构的专业人士才最适合分秒必争地拨打大多数电话。

帕特里克意识到，他能做出最大贡献的地方就是充当一名传讯员——作为政府的公众形象给予人们对未来的希望，并成为受白宫信任的中间人。他还带头努力确保马萨诸塞州的社区得到支持，使其能够度过困境而重生。

忘记了人的因素

虽然这话可能看似多余，但危机就是危机，因为他们影响到了人。然而，领导者可能反因关注股价、收入和成本等日常指标而陷入困境。这些指标很重要，可是它们是人们协同努力的结果。企业的存在就是为了共同完成个人单枪匹马无法做到的事情。

解决的办法是让人们齐心合力，使其成为有凝聚力的团队中有价值的成员。这始于一项共同的、明确表述的、给工作注入目标的使命。这项使命又因兼收并蓄的领导方法而焕发生机。在这样的领导方

法中，每个人都明白他们如何能够做出贡献——而且他们的贡献得到了认可。即使对最微不足道的任务而言，这都为其赋予了更深的意义。

詹姆斯·邓恩是投资银行Sandler O’Neill（现名Piper Sandler）的三名管理合伙人之一。9·11的时候他们的办公室就在世贸中心。该公司在那次袭击中失去了40%的人员，包括其他两位合伙人。邓恩向我们表示，公司的生存成了他的个人使命，因为他不希望恐怖分子得逞。

邓恩看着自己的双手，想象着他的使命。一只手上，他把握的是公司经营问题；另一只手上，他关照着Sandler O’Neill的员工及其家人。他表示，他在人的问题上领导得越多——亲自出席葬礼，继续发放工资和福利以及其他努力——经营问题似乎就越能自行解决。邓恩创造了一种环境，身在其中的人集体受到了激励，要为他们共同的成功做出贡献。

请把领导和管理想象成维恩图解(Venn diagram)中的两个圆圈。当危机袭来的时候，这两个圆圈在很大程度上是重叠的。随着事件在时间段上铺展开来，这两种活动彼此分离。两个圆圈永远不会彻底分离，因为现在和未来是相互依存的。危机中最有效力的领导者会确保另有其人来管理好当前事务，而将自己的注意力集中在领导大家走出危机，走向更光明的未来。

埃里克·麦克纳尔蒂是哈佛大学国家备灾领导项目的副主任。他与人合著有《就靠你了：危机，变化及如何在最紧要关头领导》(You're It: Crisis, Change, and How to Lead When it Matters Most)（PublicAffairs出版社，2019年）。**莱昂纳德·马库斯**是创立哈佛大学国家备灾领导项目的联席主任。他与人合著有《就靠你了：危机，变化及如何在最紧要关头领导》（PublicAffairs出版社，2019年）。

由外及内的工作形塑

汤姆·拉思 (Tom Rath) | 文
时青靖 | 编辑



人的一生在某种程度上是我们对世界贡献的产品。这就是为何在决定正确的职业道路时，相比你从自己的个性、热情或兴趣出发，简单地问一句“我能有何贡献”通常会产生更好的效果。问这样的问题会让你把精力集中于自身之外最重要的人身上，集中于你不在的时候依旧会继续发展的成就上。这事可以看成是从：

“你有何作为即是你”变成了“你如何相助即是你”。

当我们让自己的工作立足于它会做出的贡献时，这样做会增加动机和意义。然而，我们当中许多人继续泰然稳坐，采取一副“公司想从我身上得到什么”的态度，这对我们自己的事业以及我们为之服务的人都是一种伤害。许多工作及其生产的产品完全是在杀人，而它们本该是在促进我们的健康。一份糟糕的工作甚至可能比根本没有工作更损害健康。人们非但没有在工作中寻求更有意义的变化，而是通常感觉自己受困于他们目前的工作，而且认为离职是唯一的选择。

这就是工作的基本概念必须演进的原因。工作不仅仅是毫无个性的简历上罗列的职责汇总，事业远不只是执行分配给你的任务以换取薪酬。我们不应抱有工作主要是为了挣钱的观念，而是需要思考一下，我们如何为某种使命而工作，为他人的生活带来具体的改善。

薪酬之外的使命

使命能够（而且应该）与薪酬相辅相成。问题是，在很大程度上，我们自己的期待值太低了。身为一名咨询师，我在与企业及领导人就此问题合作了二十年之后清楚地看到，我们不能仅仅依靠企业来帮助我们做出最大程度的贡献，提升我们的幸福感。在探寻我们自己贡献的问题上，我们每个人都需要负起责任。

以我的经验，许多管理者和领导者希望大家享有更有意义的工作及个人生活。然而，企业主要对短期的财务业绩负有职责。许多企业（尚）没有类似的培养员工幸福感的权力。

改写工作的定义、改变我们工作方式的事情该由我们每一个人独立承担。这项任务可能听起来很艰巨，但事实并非如此。重新调整你的努力方向，将关注的焦点放在贡献上，这事可以从小处入手，并随时间的推移而推进。确定你的工作如何能够对另一个人产生更积极的影响是朝着正确方向迈出的有意义的一步。

走出“你做什么工作？”的局限

我了解到，仅仅问人他们“做”什么工作并不能让人吐露太多的信息。几乎每次我问此问题的时候，最初的反应都如出一辙。人们回答

说：“我是一名律师”“我在家看孩子”或“我从事商业地产”。我发现给人更多详情的是标准问题之后跟进的一个简短的问话。一旦有人告知我他们的部门职位，我会颇天真地深入一点打探。我会问：“那么这意味着典型的一天像什么样子……你大部分时间都是在做什么？”

这就是我深入了解每个人的故事中更有趣、透露更多信息的地方。我听到律师谈论她与委托人之间的关系，以及她有多么喜欢在写辩护状时进行书面辩论。我听到父母谈论他们与孩子共同度过的开心时光，见证过具体的里程碑事件以及指导过年轻人的运动队。然而，很多时候人们在回答之前会犹豫，因为他们意识到，他们的平常日子并不像它应有的那样令人愉快。

多年来，我倾听人们对这个问题的回答，从中获得的一个核心体会是，在一系列情况下，重现典型的一天或许是一项有用的活动。我是从用于研究日常幸福感的研究方法中获此想法的。科学家在日常幸福感研究中要求人们回忆他们前一天的活动和经历。我从那些研究中得到的启发是，相比简单询问某人是否总体上感到幸福，让他们重现昨日是观察他们幸福的更好镜头。

如果你正在考虑任何形式的工作变动，请一位一直长期在做这份工作的人来重现典型的一天。答案的价值可能无法估量。当你在工作中挣扎的时候，试着重现你最近的一天（或一周），从你投入时间和精力的地方入手，搜寻一下你或许能够调整的任务。尤其是要想一想，你利用的每一个小时如何给你服务的人带来了额外的好处。

将你的贡献与结果绑定

每周，我都会收到人们的来信，那些人声称对自己的职业生涯感到不满或失落。大多数情况下，人们都是在已开始四处向未来的雇主投送简历了才来问我，如何让他们的工作更有成就感。问题是，思维开关一旦按下，通常为时已晚。

对于你在当前工作中能否开创可持续的职业人生这种尖锐问题，询问的时间越早越好。从一个非常基本的问题开始：谁能够、谁现在，或者谁将来最终会得益于我的努力？看看你能否用真实人物而不是抽象群体的名字来回答。

即使你（确实）能够看到每天从你的工作中受益的人，你也很难承认自己正在创造的价值，也很难提醒自己这些努力背后的意义。我听一些老师说，他们的工作曾经一成不变，直到他们找到了一种办法让自己认识到他们每天至少对一名孩子的成长和发育发挥了影响。在我与临终关怀医院护士（她们大部分的时间都在与病入膏肓和行将就木的人打交道）的合作中，我从护士们那里听到了无数的故事，她们为工作常规和机制所缠身，程度之甚，以至于她们未能意识到在患者生命最后几个月里帮助患者及其家属期间所创造的意义。

我在各种职业中观察到的一个共同点是，当你更接近你工作的受益人的时候，你的贡献就被看得最清楚。你对直接受益于你的时间和努力的人能够了解得越多，你就越有动力去改善那个人的未来生活。通过你的工作找到积极影响他人的办法，这样做需要持续的分析，其间你在不断地更多了解你服务的那些人，从内部客户到产品或服务的终端消费者。你如何才能花更多的时间向你服务的人提问，倾听他们的需求，观察你能有何作为来改善他们的生活呢？

就像一家企业不太可能对客户服务量小的产品投资数百万美元，你也不希望将数千小时的学习和发展时间用于你的雇主和社区几乎没

有需求的领域。这是对“追随激情”建议的一种批评——它假定你处于世界的中心，追求你自己的快乐（不为他人服务）是目标。我发现，与此相反，那些在世上留下永久痕迹的人总是在询问他们能够奉献什么。

生命有一个未知的终止日期，可是对他人的贡献却没有。你在你的社区和你关心的人身上投入的时间、精力和资源一直呈指数级增长。这就是为何我们每天必须找到办法让自己认识到，我们的努力至少对另外一个人产生了积极影响。幸运的是，你不需要任何许可就能产生这样的影响……你只需开始行动，今天就开始。

本文部分内容摘自即将出版的《人生的重大问题：发现你如何为世界做贡献》(Life’s Great Question: Discover How You Contribute to the World，Silicon Guild出版社，2020年）。

汤姆·拉思是《优势识别器2.0》(StrengthsFinder 2.0)以及即将出版的《人生的重大问题：发现你如何为世界做贡献》一书的作者。

博客 @HBR

如何公平分配新冠病毒疫苗？

帕拉萨特·亚达伟（Prashant Yadav）
丽贝卡·温特拉布（Rebecca Weintraub）
赛斯·伯特莱（Seth Berkley）｜文
时青靖｜编辑



目前，多个国家正在以前所未有的速度研发COVID-19（新冠病毒）疫苗。随着疫苗研发的顺利进行，各国急需推动对基础设施的投资，以确保安全有效的疫苗在问世后能在全球范围内得到公平分配。

疫苗有两种相关但不相同的功能。一是保护接种人自己不受感染；二是通过减少可能传播疾病的人数来阻断病毒的传播，间接保护未接种的人，从而产生"群体免疫"效应。公平地分配疫苗对实现群体免疫至关重要。

疫苗研发的关键就是和时间赛跑。COVID-19候选疫苗的研发速度堪称历史之最。根据世卫组织(WHO)的说法，目前已经有两项临床试验正在进行，50多种候选疫苗用于临床评估。数家由多国政府、制药公司和慈善家资助的多边机构将投入数亿美元，加速疫苗研发的进程。在埃博拉疫情暴发后成立的流行病防范创新联盟(CEPI)是我们的

重要筹码，CEPI旨在资助和协调新兴传染病的疫苗研发，并确保公平的全球获取。

这一机会在疟疾控制的历史中是前所未有的。先前的疫苗研发最快纪录，是在2015年寨卡病毒疫情暴发期间创下的。当时科学家们花了7个月研发出可行的寨卡病毒候选疫苗，尽管疫情在展开临床试验之前就消失了。相比之下，COVID-19候选疫苗mRNA-1273只用了64天、中国记录到的第一例确证病例后不到四个月的时间里，就将疫苗推入了临床试验。中国团队研发的腺病毒 5 型载体疫苗(rAd5)也已获批开展临床试验。全世界的科学家都在各国政府的大力支持下，迅速取得重要进展。如果临床试验结果呈阳性，疫苗即可在18至24个月内投入生产使用。

我们在加速研发疫苗的同时，还需要快速建立分配及发放机制。因此，参与机制系统投资与建设的工作人员必须与研发科学家一样，迅速部署开展工作，汲取过去的经验，为未来疫苗问世铺平道路。

一般而言，高收入国家的常规免疫接种率会高于低收入国家，而且国家内的覆盖率差距会随着经济的发展而不断扩大。这是令人遗憾的事实。我们十分赞同比尔·盖茨的观点，他认为：在大流行病期间，疫苗和抗病毒药物不能简单地卖给出价最高的买家，而应该让身处疫情中心及最有需要的人们以可负担的价格买到。这不仅是正确的做法，也是阻断传播和防止疫情继续蔓延的正确策略。

全球疫苗免疫联盟(GAVI)自其2000年成立以来，一直致力于解决疫苗的使用公平性问题，已帮助全球近一半儿童接种疫苗。在过去近20年里，该组织每年为全球73个极度贫困国家的496个疫苗项目提供6亿剂疫苗。虽然GAVI的重点援助对象是儿童，但它们也为所有年龄层

的困难人士提供黄热病和脑膜炎等流行疾病的疫苗接种服务。基于上述经验，我们总结出五个公平接种疫苗的关键点。

资助购买。许多低收入国家的政府可能无法支付COVID-19新疫苗的费用。不过，如以分期付款的方式，这些国家可能可以担负。虽然GAVI可以提供金融援助，但是有限的资源远远不足以满足眼前的大量需求。其中一种方式是由经合组织成员国(OECD)发行其认可的债券，在资本市场上募集资金。经合组织成员国将做出具有法律约束力的承诺，分期向投资者支付利息。这与IFFIm(国际免疫融资基金)为GAVI筹措资金的工作机制是一样的。

加强对医务人员的保护。COVID-19大流行可能使医院和卫生系统不堪重负，将医务人员暴露在危险之中。确实，COVID-19对奋战一线的医务人员有着致命的影响。据悉，意大利已有1700名医务人员受到影响，因不堪重负而倒在前线的也不在少数。西班牙的情况也不容乐观，纽约及美国其他城市也同样令人担忧。这不仅会阻碍对COVID-19患者的治疗，还会影响后面的疫苗接种情况。对低收入和中等收入国家来说，这是一个特别严峻的问题，因为医疗队伍的削弱还可能影响现有的预防疫苗接种情况。我们急需加大对医疗个人防护装备及检测工具的投入，以确保前线工作者的绝对安全。

完善发展中国家的个人身份证明体系。在世界人口中，很多生活在发展中国家的人没有正式的身份证明，或者没有固定的居住地点。对这些政府来说无疑是一个巨大的挑战，如果大量的分散人群都没有可靠的身份证明，就很难知道谁接种了疫苗。此外，COVID-19疫苗的早期供应必定是有限的，因此必须保证每一剂疫苗都能送达真正的患者手中。因腐败、遗失，或是重复接种而导致的浪费，都可能带来致命的危害。

生物识别数字身份可以解决这一大难题。例如，Simprints公司已经在12个国家的卫生和人道主义项目上建立了生物识别系统，不仅提升了医疗系统的访问及应用质量，还可以防止欺诈行为。目前，Simprints正在与日本电信巨头NEC合作，研发一套可负担、互操作、带有生物识别技术的疫苗解决方案，该方案甚至可以应用于农村或离线环境中。使用可靠的数字工具能够帮助政府搜集市民身份，确保每个人都能接种COVID-19疫苗。

利用大数据预测行为。我们需要了解地方的传播风险以及特定区域和亚人群的依从性。个人健康数据始终有限，所以我们需要充分利用现有的资源。例如，人工智能公司Macro-Eyes利用卫星图像、数字对话和公开数据，以76%的准确率预测了将退出常规免疫规划的儿童群体。

构建可靠的供应链。如何管理发展中国家的疫苗供应链是一项艰难的挑战。我们需要像Logistimo公司所提供的简单数据采集系统，来掌握供应链中的疫苗库存及流向动态。

此外，大多数疫苗的保存温度是2-8摄氏度，然而大多低收入和中等收入国家的电力供应并不可靠。在这种情况下，我们可以借助新兴技术。太阳能驱动冰箱，以及高效的新型制冷技术，已经彻底改变了发展中国家的冷链产业。过去两年里，GAVI投入了大量资金，对外资助了6万多台全新的冷链设备。

如果COVID-19疫苗最终不能达到理想的耐热性，我们必须通过创新技术来确保疫苗的有效性。例如，Nexleaf Analytics公司提供的低成本无线远程温度监测解决方案，就能为GAVI的资助国家提供疫苗的实时温度监测服务。

为了实现我们提及的所有目标，则需要强化全球协调与合作。因为在成功研发COVID-19疫苗后的8至12个月里，全球供应可能有限，无法满足全部人的需求。因此，世界各国必须达成一项疫苗分配协议，否则会造成政治上的紧张局面，重蹈目前在分配医疗防疫物资时的覆辙。

尽管极度贫穷国家已经通过GAVI建立了运作良好的免疫体系，但是许多中等收入国家却仍然处于混沌状态中。我们需要解决这一问题，去考虑到底是降低GAVI的资助标准，或是制定其他援助计划。

现在，我们急需建立一套在全球范围内有效、公平分配COVID-19疫苗的机制。科学家预测，随着全球气候变暖，流行病肆虐将会变得更加普遍。

帕拉萨特·亚达伟是INSEAD技术与运营管理副教授。丽贝卡·温特拉布是哈佛医学院和Ariadne实验室的成员，也是Draper Richards Kaplan基金会的常务董事。赛斯·伯特莱是全球疫苗免疫联盟GAVI的CEO。

消极情绪感染可控

西加尔·巴尔萨德（Sigal Barsade）| 文
时青靖 | 编辑

你担惊受怕，你的家人担惊受怕，你在社交媒体上认识的每一个人都担惊受怕。理由很充分：形势尚不确定，我们感觉无力掌控。一切都在变化，而且很快。我们不知道规则是什么，我们不确定我们自己、我们的生计、我们的家人会怎么样，而这不一定是短期的感受。那么你会有何举动?

当医疗和公共卫生领导者尽其所能控制新冠病毒传播的时候，我们当然会听取他们的建议。可是情商专家也有重磅的东西要提供——帮助我们控制一种另类感染的方法。如果我们任由这种感染泛滥，它只会让局势更加恶化。遏制消极情绪感染——并让积极情绪更具传染性——会让我们在这个可怕的时期感觉更有备无患、更能掌控局面。

我们早就知道恐慌会蔓延，可是专家们最近才逐步认识了情绪感染，即人们的情绪（积极的或消极的）在群体内“像病毒般扩散”、影响到我们思想和行动的机制。了解这种机制是抑制消极情绪感染、让我们感觉不那么疯狂的关键。

正如研究已表明的，我们通常没有意识到情绪感染及其对我们行为的影响。当我们自动模仿别人的面部表情、身体语言、讲话语调时——我们自婴儿时期就自然会做的事情，情绪感染就开始了。接下来

要发生的也是“传染性的”：通过各种生理性和神经性过程，我们确实感受到了我们模仿的情绪——然后就依情绪行事了。

当你有正当理由担忧的时候，就像我们现在这样，你就更有可能受到其余每一个人无可厚非的恐惧影响。你很容易被同事、你正看到的新闻播音员、社交媒体上的朋友或者你家人的消极情绪感染。实际上，在几乎无休止的消极情绪循环中，你“逮住了”他们的焦虑并将其传给了其他人，这些人转而又把它回传给你。

尽管情感更容易当面传染，但是它们仍然可以在网上传播——通过电子邮件、电话或者其他任何与他人正在进行的远程互动。事实上，隔离会增加社会孤独感，这会抑制我们的情绪，让我们更容易受到消极情绪感染。鉴于此，在这段时间里，如果我们能更多认识到如何应对消极情绪感染，我们所有人都可以从中受益，哪怕我们是在家办公。

好消息是：我们并非无能为力。弄清情绪感染的作用原理可以增加你对消极情绪感染的认识——本身也是一种预防形式，有关认识无意识过程的好处方面的研究已经证明了这一点。你的担心是合情合理的，可是弄清消极情绪感染的工作原理可以帮助你应对。你会看到，为何你的合理情绪在与他人的互动中被放大，而这种认识会赋予你力量去有所作为。

首先，对于那些恐惧会自我滋长而不是因事实而增加的场所，你要减少与之接触的频率——比如，社交媒体，或者与那些更喜欢猜想和小题大做而不是分享证据的朋友或同事进行交谈。要区分哪些人在咨询可靠的信息，哪些人陷入了疯狂。

这并不意味着你要逃避现实。相反，你应该保持警惕。不过，对于你的消息来源要明鉴。向可靠的卫生和行为专家咨询：你的医生或

执业护师、疾控中心(CDC)、世界卫生组织、国家卫生研究院。按这些专家的建议去做——但是不要认为你需要做的事情比他们建议的更多，因为这可能会加剧你自己和别人身上的消极情绪。

第二，就像你试图通过示范性的健康卫生习惯来保护自己和其他每一个人免受病毒感染一样，你可以通过实施良好的情绪卫生习惯来积极遏制消极情绪的感染。试着用对你有效的任何方法保持冷静。人们也会模仿这种情绪。这会导致积极的情绪感染。我的研究表明，积极情绪感染的强度与消极情绪感染毫无二致。

体育锻炼、志愿者服务和表达善意、正念冥想、与他人之间高质量的积极联系——即使是虚拟的——都会积极提升你的情绪。在从不良结局恢复的过程中，希望的感觉被证明比恐惧的感觉更重要。有意识表达乐观和感激，加上明确的目标和对感觉向好的认识，也关系到长期的幸福感。在此困难时期，我们需要这种积极的平衡因素，而网上就有研究型的免费资源可以帮助你做这些事情。

目前暂时可能还没有有效的COVID-19疫苗或治疗方法。可是为了我们自己和他人的利益，我们有力量在力所能及的地方采取行动，从听取保持社交距离的建议到尽可能保持冷静。减少消极的——增强积极的——情绪感染将会帮助我们所有人一起度过这场难以预料的风暴。

更多好书分享关注公众号：sanqiujun

西加尔·巴尔萨德是沃顿商学院管理学Joseph Frank Bernstein教授。


特稿 FEATURE
领导力
BECOMING A BETTER CORPORATE CITIZEN
成为更好的企业公民
百事可乐公司的“使命型业绩”项目，引领公司和利益相关方走向更健康的未来。
卢英德（Indra K. Nooyi）维贾伊·戈文达拉扬（Vijay Govindarajan）| 文
100 | 哈佛商业评论中文版 | HBR CHINA | 2020年3月

成为更好的企业公民

卢英德（Indra K. Nooyi）和维贾伊•戈文达拉扬（Vijay Govindarajan），2020年3月刊

在卢英德带领下，百事可乐靠着目标绩效策略在可持续性方面表现出色。公司股票也表现良好。她的领导非常得力，也深受环保人士和支持可持续发展人士欢迎。百事如何做到“改革资本主义制度，为所有人服务”?

在资本主义国家和倾向于资本主义的国家，人们开始有兴趣变成百万富翁甚至亿万富翁。虽然中产阶级和贫困人群机会较少，也会买彩票！

商界领袖没法鼓吹人们应该希望过上好日子却不用积攒大量财富，因为商界领袖和领导下的企业都希望积聚财富。如果资本主义企业与较贫穷国家的个人和企业合作，通过分享部分财富赈济穷人和发展中国家，值得称赞。资本主义之所以受到攻击，一方面因为具有剥削性，一方面因为高压性。

资本主义企业的经营行为使部分人和国家富裕，但同时几乎所有国家的普通人身陷失业和贫穷，随着新兴的人工智能和机器人技术出现，估计情况只会更糟。如果人工智能系统和机器大量承担制造任务，人们想要的东西都能轻易获得，地球将变成天堂。资本主义企业及其领导人能否将此设为目标?

因此，希望要寄托在资本主义制度上，如果最终无法实现，将面临“压力”。

——索姆·卡拉姆切蒂
读者

卢英德带领百事可乐转型为关注利益相关者的企业，该案例相当有启发性。她和众同事持续证明，可以一边优化主要利益相关者群体的价值，一边实现自身长期价值最大化。二者可以得兼。而且，百事可乐的做法确实具有变革性、可扩展且方便实行。百事转型策略不仅适合自身，其他人也可效仿，当然要结合实际情况，因为基本的兼顾原理没有

问题。

——杰克·哈菲
读者

非常感谢分享介绍百事公司成功转型文章，非常激动人心而且富有洞察力。能读到工作中应用目标绩效策略，以及之后如何顺利运行，让人非常高兴。百事公司能聘请到卢英德担任董事长兼首席执行官，其实非常幸运。维贾伊·戈文达拉扬思想领袖的观点也很发人深省令人鼓舞。归根结底，希望有跨行业（如石油和天然气、航空业）的各公司跟进（这确实是个挑战，但值得阐述、沟通和执行），积极接受目标绩效战略，因为当今世界迫切需要优质的企业公民，比黄金和石油还要稀缺。非常棒的阅读体验！

——巴特·特卡兹克
读者

本文讲述了跨国公司管理中如何结合目标驱动策略和目标绩效策略。讨论目标绩效是新兴企业反思自身能力和实力并推动业绩的新方

向。然而重要的是，制定目标绩效策略和目标驱动策略时，要先确定正确且具有战略意义的“目标”。作者详细介绍了经验性概念，启发领导者、管理者和学者，值得尊敬。

——拉贾戈帕尔

读者

卢英德和维贾伊·戈文达拉扬就目标发表的文章非常及时，可以将公司各层员工与有意义的工作连接起来，积极影响很多人的生活。感谢分享目标绩效的文章！

——菲利普·巴塔

读者

适得其反的募捐行为

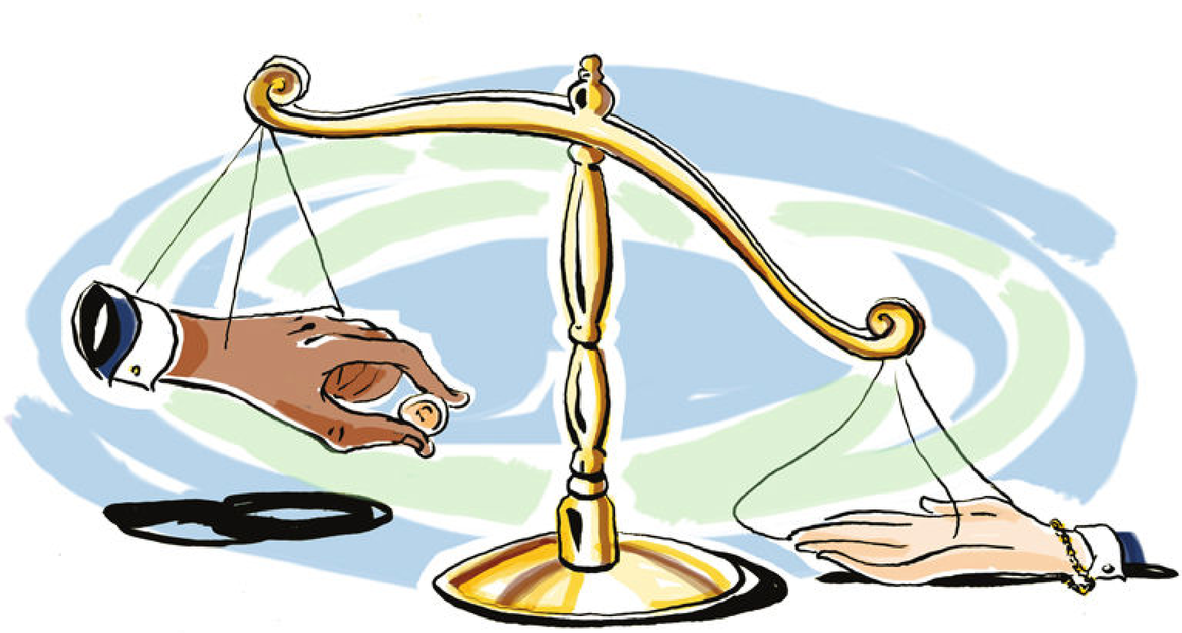
埃富阿·奥本、凯西•纽梅耶（Casey E. Newmeyer）、凯蒂·凯尔特（Katie Kelting）和斯蒂芬妮·罗宾逊（Stefanie Robinson），2020年3月刊

有一点挺有趣，很多人做不到将企业与慈善事业分开。为什么对自认为业务关系受到“侵犯”的人来说，身边环境一定要强调交换呢? 我并不为慈善机构工作（免责声明）。我认为“聚拢资源”的方法更好，可以帮慈善组织筹集必需的资金。不过，我对慈善机构给高管开高薪有意见，这样一来就违背了目的。到最后，良心似乎变成了最大的敌人。

——费尔南多·佩兹
读者

早该做此研究了！观点完全正确。某些情况下，零售商会利用微妙的社会压力，比如失望的表情或提醒（其实没那么微妙），让顾客交易后体会到复杂的情绪。一直以来我都认为，举办合适的活动最有效，而现在我根据平衡社会契约理解了相关想法。好文章。

——克里斯·李
读者



抢鲜读COMING SOON

*具体内容请以最终出版为准。



2020年6月刊特写文章

管理者在资本问题上错在何处

严重的估值错误

公共市场越来越被人视为难以获利的地方。随着大量资本的涌入，私募公司已经从收购估值偏低的业务部门，转变为整体收购那些股东不满管理层表现的公司。然而，私募扭转局面的著名案例，通常是由在大型上市公司拥有长期业绩记录的管理者领导的，而且他们离开上市公司的时间在相对较近的五至七年内。削减成本并非高深的学问，私募公司运用的多数管理操作和战略工具——比如设计思维和六西格玛管理战略(Six Sigma)——都是众所周知且广为传授的。综合这一切考虑，为何杜邦这样的大型上市公司会如此心甘情愿地将赚钱的机会拱手让给私人投资者呢?

答案在于许多企业——当然，不是全部——评估它们业务和项目的方式。许多企业管理者犯下（数据显示，还继续在犯）的基本错误，就是把未来现金流的估计数量与投入业务的现金数量进行比较。虽然这事听起来极其合理，可它却将业绩评估的基准，建立在了一个会迅速失去相关性的历史数字上。管理者应该认识到，对资产的任何投资都要假设价值在未来会被创造或毁灭——而这应该立即反映在对资产所代表的资本进行的估值中。

特写

首席幕僚的案例

新任CEO上任后，通常很重视制定实施战略、组建高层团队以及推动公司文化变革。各项任务中，优化管理流程似乎并非优先。历史上首席幕僚多与军事和政治有关，可以指空军参谋长、整合者、外交官和心腹。很多幕僚都是首席执行官团队的正式成员，最终能跻身高管序列。本文概述了首席幕僚的职责，成功所需素质，以及企业对该岗位的安排（基于不同的级别），目标是协助CEO更专注更高效。

特写

全新市场难题

由于竞争的力量不断变化，企业家进入新市场时很难制定战略。传统战略对高增长的初创企业来说毫无意义。新市场需要全新的战略思维框架。创业者应该采用“平行游戏”的模式，跟竞争对手共同进化。刚开始，初创企业应该忘记差异，观察其他人的行为，然后模仿，坚持不懈地实验，但要注意采取单一的商业模式。

2019 年《哈佛商业评论》麦肯锡奖

《哈佛商业评论》麦肯锡奖，由企业领导者与学术界专家组成的独立小组评审，每年推选出发表于《哈佛商业评论》的优秀文章。该奖项设立于1959年，用于表彰具有实践性和突破性的管理思想。

一等奖

《创新文化的严峻事实》

2019 年 1 月刊（英文版 2019 年 1-2 月合刊）

创新文化一般被描述为协力合作、能够营造心理安全感、容忍失败，以及纯粹的好玩。人们认为这些特性可以提升绩效表现，这一假说的确有相关研究提供支持。但哈佛商学院教授加里·皮萨诺（Gary Pisano）在本文中指出，创新文化的特性也会造成负面影响。必须制定严格的纪律，对不胜任的情况不予容忍，坚持近乎残忍的坦率，并让个人充分承担责任，才能平衡创新文化的负面因素。

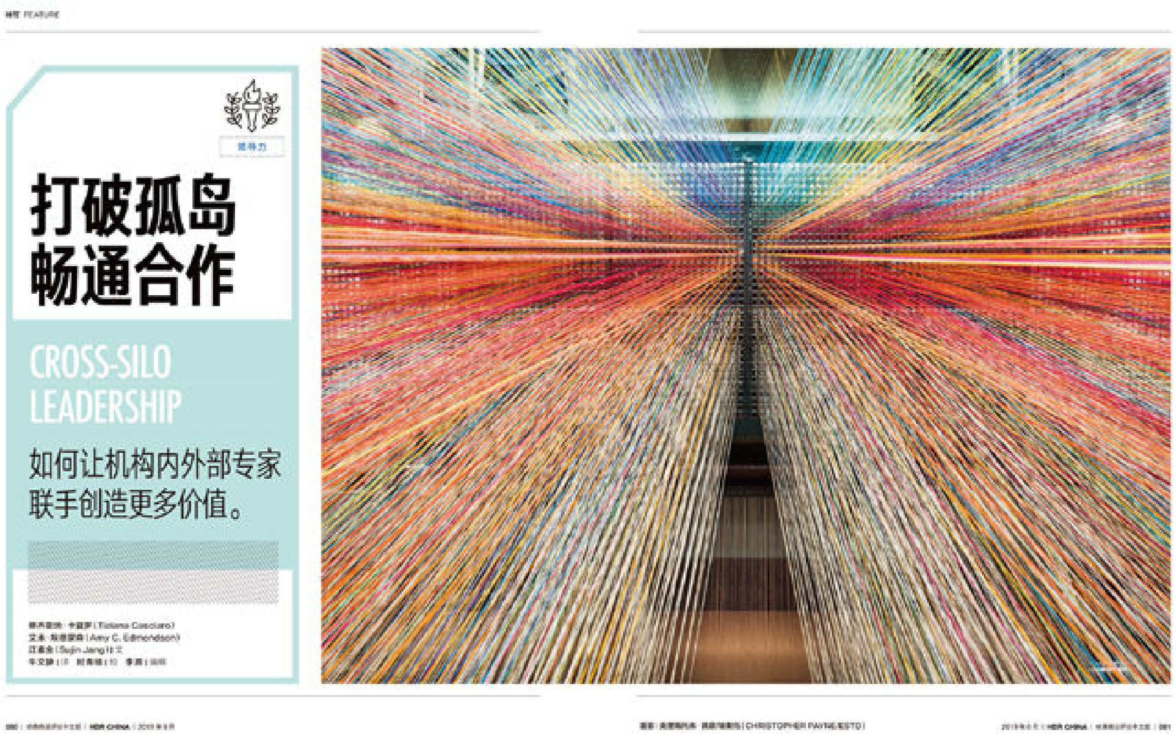


入围奖

《打破孤岛畅通合作》

2019 年 6 月刊（英文版 2019 年 5-6 月合刊）

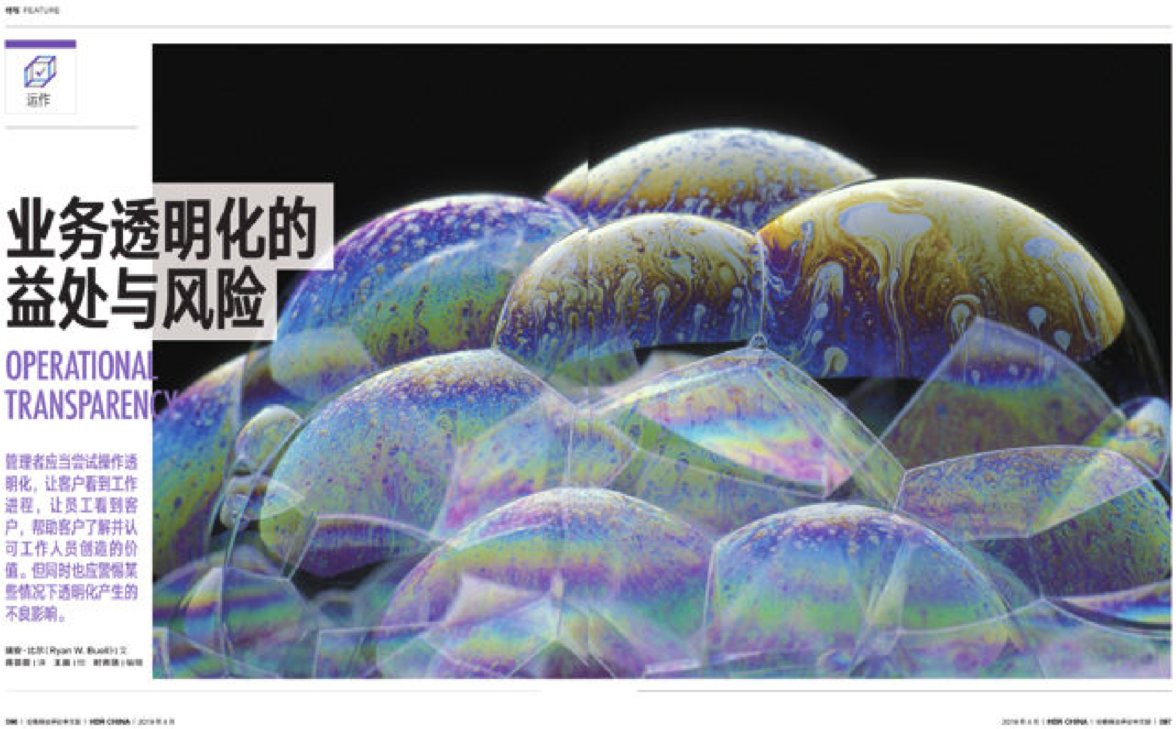
打破孤岛促进跨界合作是极其困难的，部分原因在于，跨界合作的一个必要条件是认可和理解形式截然不同的专业知识。多伦多大学罗特曼商学院的蒂齐亚纳·卡夏罗（Tiziana Casciaro）、哈佛商学院的艾米·埃德蒙森（Amy C. Edmondson）和英士国际商学院（INSEAD）的江素金（音）在这篇文章中提出，领导者必须掌握全新的、有时甚至令自己不安的技能，才能应对这一挑战。



《业务透明化的益处与风险》

2019 年 4 月刊（英文版 2019 年 3-4 月合刊）

无从接触企业运营的客户不太会欣赏幕后工作，因此更可能认为自己购买的产品或服务价值较低。哈佛商学院教授瑞安·比尔（Ryan Buell）的这篇文章探讨了进一步向客户展示设计完善的运营如何能提升客户满意度和购买欲，同时提升员工投入度。


运作

业务透明化的
益处与风险

OPERATIONAL TRANSPARENCY

管理者应当尝试操作透明化，让客户看到工作进程，让员工看到客户，帮助客户了解并认可工作人员创造的价值。但同时也应警惕某些情况下透明化产生的不良影响。

评委

巴特拉·阿南（Bharat Anand）

哈佛商学院教授

费洛迪(Claudio Fernández-Aráoz)

亿康先达咨询公司(Egon Zehnder)前合伙人

谢里尔·巴彻尔德(Cheryl Bachelder)

美国食品公司(US Foods)、Chick-fil-A, Pier 1董事

弗朗西丝卡·吉诺(Francesca Gino)

哈佛商学院教授

IdeaWatch 前沿



理论

不可低估
抱怨者的影响力

HOW TO KEEP COMPLAINTS FROM SPREADING

贾慧娟 | 译 蒋荟蓉 | 校 时青靖 | 编辑

> 对于网络上的抱怨，没有放之四海而皆准的应对方法，公司若能灵活、适当地处理，将会大获收益。

美联航的行李搬运员在2009年一次航班中摔坏了戴夫·卡罗尔（Dave Carroll）价值3500美元的吉他，卡罗尔花了几个月时间寻求赔偿无果。然后他将这次经历拍成一个音乐视频，发到YouTube上。“美联航摔吉他”一天内点击量达15万，促使美联航提出赔偿，但公司声誉已经受损。三天内，视频点击量达到150万，很多人点赞分享，吐槽自己在美联航的倒霉遭遇。美联航股价暴跌，很多观察人士部分归因于该公司的公关失败。

丹尼斯·赫豪森（Dennis Herhausen）是法国凯奇商学院的市场营销学副教授，这一事件和其他类似事件为他和同事的数字资产研究带来了新的关注。“企业越来越多使用社交平台，但似乎并没有一个统一的公司战略来管理那些表达客户担忧的帖子，”他说，“但如果有人提出抱怨，而其他客户加入吐槽，可能会引起一场风暴。我们想要了解这种新的现象。”在最近的一项研究中，研究人员分析了2011年10月到2016年1月标普500公司中的89家美国公司Facebook页面上的472995条负面评论。根据之前的研究，抱怨的传染性很大程度上取决于抱怨者的情绪，以及抱怨者与接收者之间的关系，研究人员使用计算机文本

分析来衡量每个发帖的情绪强度。为评估发帖者与网络社区其他成员之间的关系，研究人员统计了他们之间的交流情况：数字越高，代表联系越紧密，抱怨者产生影响力的可能性就越大。研究人员还分析了每个帖子与社区整体内容之间的语言相似性。

接下来，研究人员分析了公司的回应，看看这些公司向不满的顾客提供什么补偿；衡量每个回应中的同理心和解释的数量；在多个回应的情况下，评估每次回应时信息变化的程度。为衡量病毒式传播的程度，他们统计了每个帖子获得的点赞、评论和分享数量，并将总数与帖子所在社区的平均值进行比较，数量超过平均水平的帖子被认为是病毒式传播。

作为研究结果，研究人员提出了一些建议，用于识别和预防潜在风暴，以及在抱怨发展为病毒式传播的情况下限制其造成的损害。



识别有病毒式传播风险的发帖。在这项研究的近50万个帖子中，有15762个（3%）发生病毒式传播。研究人员发现了几个规律：包含强烈情绪的帖子比其他帖子更容易传播，尤其是“高唤醒”的情绪，如愤怒、恐惧、焦虑和厌恶。帖子作者和社区之间的紧密联系，以及语言上的相似性都推动了传染——这两个因素都放大了强烈的高唤醒情绪的病毒效应。巴布森大学的市场营销学教授德鲁夫·格雷瓦尔（Dhruv

Grewal）参与了这项研究，他说："社区中一个活跃用户，用与社区中其他人非常相似的语言表达'删除这家公司'，这对公司来说就是一个不稳定的情况。"

防止一个火种引起大火。第一个要点：公司应该迅速回应负面消息。"忽视客户是最糟糕的。"赫豪森说；这样做会增加其他人跳出来支持抱怨的可能性。研究中的大多数帖子（70%）至少得到了一次公司回复。回复主要分为五类：公司建议私下解决（61%）、道歉（53%）、解释（8%）、表示同情（6%）和提供补偿（3%）。

哪种策略最有效？只要回应速度够快，道歉和请求私下解决通常会降低传播速度。为不满意的顾客提供补偿却适得其反——这一结果让研究人员出乎意料。关于使用补偿作为服务补救工具，专家们意见不一；研究人员表示，补偿可能会缓解顾客的不满情绪，但如果公司立即提出赔偿建议，社区的其他成员可能会把这看作是一个机会，他们可以借此发布抱怨，希望从公司得到赔偿。

一般来说，早期表示同情比解释更有效。但有一个重要的例外：反映异常高唤醒情绪的帖子。研究人员说，如果顾客极度不安，富有同情心的回复可能会加剧他们的不安，而理性的、基于事实的解释通常有助于让他们冷静下来。

限制负面发帖病毒式传播造成的损害。当然，并非所有的抱怨都能得到控制，在无法控制的情况下，企业需要调整战略。研究表明，一旦一个抱怨刺激了网络社区的其他人，公司试图通过道歉或建议改变沟通渠道来平息怒火，不仅没有效果，反而会火上浇油。研究人员说，不满顾客的报复欲望可能会随着时间的推移而增长，关注这一发帖的其他社区成员可能会因为看不到结果而感到不满。相反，在最后

提供补偿可能会抑制病毒式传播，但同时也需要进行解释。否则，公司可能会被视为默认有罪。

最后，随着风暴的发展，公司应该注意每次给出不同的回复，穿插同情和解释。“在某些情况下，公司社交媒体部门的人会照本执行——回复总是一模一样。”格雷瓦尔说，“这是一个明显的迹象，表明公司没有真正关注这个问题。”

对于网络上的抱怨，没有放之四海而皆准的应对方法，公司若能灵活、适当地处理，将会大获收益。根据研究人员的计算，有效的回复策略可以将负面发帖的病毒式传播率降低11%，这意味着会减少数百或数千个对投诉的点赞和分享，并限制对公司声誉和财富的任何持久损害。

关于本研究 《发现、预防和缓解品牌社区中的在线风暴》（“Detecting, Preventing, and Mitigating Online Firestorms in Brand Communities”），作者：丹尼斯·赫豪森、斯蒂芬·路德维希（Stephan Ludwig）、德鲁夫·格雷瓦尔、约亨·伍尔夫（Jochen Wulf）和马库斯·斯科格尔（Marcus Schoegel），《市场营销杂志》（Journal of Marketing），2019年

理念回归实践

“管理网络风暴是一项全面对抗的运动”

史蒂芬·哈恩-格里菲斯（**Stephen Hahn-Griffiths**）是波士顿声誉衡量和管理公司RepTrak负责品牌和声誉情报的执行副总裁。他曾担任大型广告公司的首席战略官，为可口可乐、Expedia和好事达等公司提供品牌战略。哈恩-格里菲思在接受《哈佛商业评论》采访时谈到社交媒体风暴转移和管理的策略。以下是采访摘要。

当公司遇到负面发帖时，首先应该做什么?

如果有人在情绪激动时表达愤怒，公司需要进行风险评估，确定适当的回应方式；需要了解谁说了什么。这个人是否网络社区的影响者？这是小题大做还是潜在的全面风暴？这种怒火爆发得很快，所以公司只有几分钟——偶尔有几小时——来做出判断。

既然速度是关键，聊天机器人能成为响应策略的有效部分吗?

聊天机器人可以争取一些时间，但它的措辞至关重要。这是一个听起来很笼统的陷阱——一些下意识的回答会让人觉得你缺乏同理心，会让事情变得更糟。还有一个风险是为用户设定错误预期。让机器人向用户表明，公司听到了你的声音，并会尽快回复你，这是有帮助的。但如果它承诺公司将以多快的速度解决问题，并具体采取什么措施，可能会加剧这场风暴。

能否举一个特别成功的公司应对案例?

去年秋天，Panera将法式洋葱汤从菜单上撤下，品牌社区一片哗然。这家连锁店在推特上说，并不是从此取消这道菜，而是为季节性菜品腾出空间，并说明了什么时候会恢复提供这款汤。公司巧妙地把这件事变成了一场重新推出这款产品的广告宣传活动：公司制作了一段在线视频，让在《办公室》（the Office）中饰演菲利丝的女演员扮演一名社交媒体协调员，大声朗读一些最负面的推文。这提供了一个轻松时刻，让社区感到被倾听、被赋予选择权。

有没有特别失败的回应案例?

2019年假日购物季，Peloton发布了一则广告，在广告中，一名男士将一辆高端健身自行车作为礼物送给了一名女子。这个广告遭到了广泛的反对。一些观众认为这则广告带有性别歧视和阶级歧视。公司发布新闻稿，称对一些人误解其信息感到失望，结果引发了另一场风暴。Peloton对那些被冒犯的人没有同情心，甚至连解释都不做。应该立即道歉并撤下广告，或许应该在社交媒体上与Peloton品牌社区进行沟通，而不是选择在新闻稿中广而告之。



关注社交媒体的人通常都很年轻。初入职的员工能否应对如此复杂的情况?

社交媒体是一个相对较新的现象，所以不可能找到拥有好几十年专业经验的人。拥有2到3年经验的人可能可以处理大多数事件，但是他们需要剧本，一个涵盖研究中所涉及问题的剧本。对有一定强度的

发帖，需要高级领导来负责；只派一个人在前线不能解决问题。这不仅适用于大公司，也适用于所有公共领域的企业。管理网络风暴是一项全面对抗的运动，需要高度的警惕性和一支能够迅速动员的“特警队”，需要能够表现出同理心并实时解决问题的人，而不仅仅是机器人。

性别

基于股权薪酬的性别差距

公司采取措施确保女性获得与男性同等的薪酬时，主要关注的是工资和奖金。研究人员想知道，股权奖励——股票和股票期权——怎么办？这个问题很重要，因为基于股权的薪酬正在上升，而且在许多情况下，大大高于员工的年薪。

研究人员首先采访了20多名人力资源专业人士，了解他们在股权奖励方面的做法。大多数受访者表示，他们的公司正在审查基本工资的公平性——一些公司也在审查绩效工资——并采取行动缩小差距。但很少有公司对基于股权的奖励采取同样的措施。采访还显示，管理者在授予股权方面通常具有决定权，他们的标准比适用于其他形式薪酬的标准更为主观。先前的研究表明，这种主观性往往会导致性别偏见。

接下来，研究人员分析了两家公开承诺公平薪酬的美国公司一年的员工统计数据、薪酬和其他人事数据。第一个案例是一家小型非上市科技公司，在基本工资和绩效工资方面没有明显的性别差距，但平均而言，女性在其任期内获得的基于股权的奖励比职务和工作内容相似的男性少15%以上。在第二个案例中，一家大型上市科技公司的情况与之类似，女性获得的基于股权奖励要少30%以上。

究人员写道。



虽然这些公司的样本很小，但这些发现可能只是冰山一角。“如果那些因努力追求男女平等而受到赞扬的公司在工作中存在性别薪酬不平等，那么不太注意这一点的公司里这种薪酬差距很可能会更糟。”研究人员写道。

关于本研究《通往不平等的道路是由善意铺成的：股权奖励中性别薪酬差距的分析》（“The Road to Inequity Is Paved with Good Intentions: Examining the Gender Pay Gap in Equity Awards”），作者：费利斯·克莱因（Felice B. Klein）等，《美国管理学会学报》（Academy of Management Proceedings），2019年

创新

竞争会刺激
还是扼杀创造力?

创造性的工作常常发生在竞争激烈的环境中。例如，企业与竞争对手争夺新项目，创业者争夺风投公司的资金。对于竞争如何影响个人创造力，人们的看法存在分歧。一些学者认为，竞争会激发创新所必需的冒险精神，而另一些人则认为，竞争会抑制内在动机，或导致人们“窒息”。一项新的研究发现，对于佼佼者来说，竞争在一定程度上提高了他们的创造力。

研究人员研究了122个在广泛使用的在线平台上举办的标志设计比赛。参赛者在每个比赛中可以提交尽可能多的设计，可以看到给自己设计的实时评分（一到五颗星）以及总体分数分布，因此他们能多少了解自己在每轮比赛中的表现以及所面临的竞争水平。研究人员利用图像比较算法来评估每个作品的原创性，发现在没有激烈竞争的情况下，获得五星评分的参赛者通常在下一轮提交设计时仅进行微调；而当竞争更加激烈时，他们更有可能提出更新颖的设计，但当竞争变得过于激烈时，他们就退出了。最佳竞争点——即参赛者最有可能提交另一个原创设计的点——就是参赛者只有一个评分与自己相似的竞争对手的时候，这时候他们有一半机会获胜。

兄弟姐妹竞争对当CEO的帮助

与其他CEO相比，有哥哥姐姐的CEO更有可能承担较大的战略性风险，这一发现与进化论理论相吻合，该理论认为，在兄弟姐

妹中排行越低的人，越有可能争夺父母的宠爱。

《天生爱冒险？CEO出生顺序对承担战略风险的影响》（“Born to Take Risk? The Effect of CEO Birth Order on Strategic Risk Taking”），作者：罗伯特·坎贝尔（Robert J. Campbell）、郑圣环（Seung-Hwan Jeong，音译）和斯科特·格拉芬（Scott D. Graffin）

“竞争程度适中，就可以激发专业领域的创造力，”研究人员写道，“需要一些竞争来激励佼佼者去开发原创的、未经测试的想法……但过于激烈的竞争会迫使他们完全停止投入。”他补充说，“在实践中，这种完美的竞争水平可能很难达到，”而具体的适当竞争水平则取决于环境和设置。

关于本研究《压力下的创造力：竞争对创造性生产的影响》（“Creativity Under Fire: The Effects of Competition on Creative Production”），作者：丹尼尔·格罗斯（Daniel P. Gross），《经济统计评论》（The Review of Economics and Statistics），即将出版

情商

说谎的人际成本

撒小谎通常被认为并无大碍，甚至是职场生活中必要的一部分；例如，一名员工可能会粉饰自己对某个事件的描述，以避免伤害同事的感情。但新的研究表明，即使是看似无关紧要的谎言也有代价：削弱撒谎者解读他人的能力，从而加剧误解，损害职业关系。

研究人员对1500多名参与者进行了八项研究。在其中一项研究中，250对参与者相互分享找工作的经历，然后评估了自己和搭档的情绪状态。一半的参与者被要求编造一个找工作的故事来取悦搭档，或者让搭档对自己找工作的经历感觉好一点，其余的人被要求只讲自己真实的经历。第一组参与者辨别搭档感受的能力明显不足。

在这个系列的其他研究中，一些研究对象被给予在游戏中作弊的机会，其结果解释了上一个研究结果的原因之一：不诚实的人不太可能以自己与他人的关系来定义自己，更有可能对周围的人去人性化，这种距离使他们判断他人情绪的准确性降低。



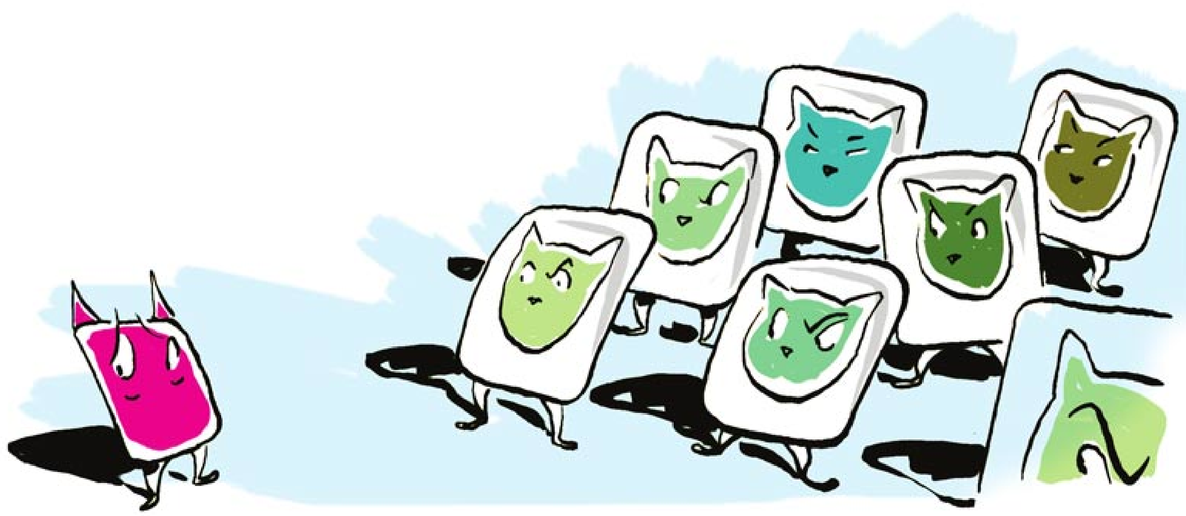
更重要的是，这种行为有滚雪球的趋势。“不诚实的行为和同理心准确性之间的联系可能会形成一个恶性循环，在这个循环中，一个不诚实的人会变得越来越孤立，越来越失去社会的支持，从而更容易将自己以后的去人性化和不诚实行为合理化。”研究人员写道。

关于本研究《不诚实的人际成本：不诚实行为如何降低个人解读他人情绪的能力》（“The Interpersonal Costs of Dishonesty: How Dishonest Behavior Reduces Individuals’ Ability to Read Others’ Emotions”），作者：朱莉娅·李（Julia J. Lee）等，《实验心理学杂志》（Journal of Experimental Psychology: General），2019年

知识产权

山寨是把双刃剑

手机应用很容易成为山寨者的目标，因为开发成本很低，而且在很大程度上不受知识产权法的保护；事实上，研究表明，现在发布的移动应用中有一半是山寨产品。开发者呼吁平台采取保护措施，但收效甚微。新的研究表明，在某些情况下，他们的担心可能是多余的。



为了解山寨应用是如何影响人们对原创产品的需求，研究人员对过去五年中发布的一万多个动作游戏应用进行了计量经济学分析。他们使用自然语言处理、图像分析和其他机器学习技术来区分原创和山寨产品，发现了山寨产品的两个基本分类：非欺骗性的山寨，很容易与原创产品区分开来；欺骗性的山寨，完全模仿原创产品。一款应用是否具有欺骗性，以及用消费者评分来衡量的质量，决定了它是否会削弱原创产品的销售。“山寨应用可能是原创应用的朋友，也可能是对手。”研究人员写道。高质量非欺骗性山寨应用的下载量每增加10%，原创应用的下载量就会下降近5%。但低质量的欺骗性模仿每增加10%，原创应用的下载量就会增加近9%。研究人员认为，之所以会出

现这种情况，是因为类似但质量较低的山寨产品提高了原创应用的知名度，却没有带来严重的竞争——本质上是为原创应用做免费广告。

关于本研究《山寨与原创移动应用：机器学习山寨检测方法与实证分析》（“Copycats vs. Original Mobile Apps: A Machine Learning Copycat-Detection Method and Empirical Analysis”），作者：王泉（音译）、李贝贝（音译）和帕拉姆·维尔·辛格（Param Vir Singh），《信息系统研究》（Information Systems Research），2018年

CEO

谦逊领导力的好处

谦逊是管理学学者日益感兴趣的一个话题，研究表明，谦逊的领导者能培养更具协作性的高层团队，为参与式领导做出表率，并增加组织内的信息共享。一项新的研究还发现了另一个好处：这样的领导者领导的公司在股市的表现更好。

研究人员利用公开的视频，研究了2000年至2013年期间标普500公司185名高管的演讲和言谈举止，并根据人们普遍接受的性格评分标准，给他们每个人的谦逊程度打分。然后，研究人员查看了金融分析师对这些公司的每股收益预测，发现在其他因素相同的情况下，分析师对CEO较为谦逊的公司收益预期较低，因此这些公司更有可能达到或超过预期。随后的分析表明，令公司收益符合预期的能力带来了更高的市场回报。

“谦逊的CEO有一种天生的特质——他们对公司的业绩预期通常不那么乐观，这对公司在股市的表现有好处。”研究人员写道。相比之下，“传统上由外部利益相关者选择的浮夸和过于自信的领导者，可能最终会让公司在股市表现更差。”

关于本研究《谦逊预期的好处：谦逊CEO与公司股市表现的关系》（“The Case for Humble Expectations: CEO Humility and Market Performance”），作者：奥列格·彼得连科（Oleg V. Petrenko）等，《战略管理杂志》（Strategic Management Journal），2019年

全球商业

企业扩张的最佳速度

一些专家认为，企业在寻求进入新市场时应该全速前进；否则可能会被无情地抛在后面。另一些人认为，通过追求更温和的增长，企业可以更好地应对日益增加的复杂性和挑战，并将更快地实现其最终目标。一项针对中国跨国公司的新研究表明，上述两种观点在一定程度上都是正确的：扩张的速度取决于新市场的地点。

外向型的优势

在“开放性”测试中得分较高的人，在创业训练营与外向者进行头脑风暴时会比其他参与者产生更好的创意。当与内向者配对时，他们的创意则更糟糕。《对话和创意的产生：来自实地实验的证据》

（“Conversations and Idea Generation: Evidence from a Field Experiment”），作者：沙里克·哈桑（Sharique Hasan）和雷姆布兰德·科宁（Rembrand Koning）

研究人员调查了767家中国上市制造企业的资产回报率和其他财务指标，这些企业在2002年至2014年期间在本地区（东亚、南亚和东南亚）或更远的地区开设了子公司。研究人员发现，在本地区国家扩张时，行动迅速的公司表现得更好。考虑到它们自己的国家和邻近国家的有关信息有相当多的重叠，它们可以利用现有公司的特有优势，特别是技术和营销方面的优势。

对于更远地区的扩张，情况正好相反：行动缓慢的公司表现更好。研究人员将这种现象部分归因于所谓的“时间压缩经济效益缺乏”（time compression diseconomies），也就是说，当学习时间被压缩在很短的一段时间内，学习的效率就会降低。此外，他们说，公司特有优势在遥远和陌生的地区不太相关，行动迅速的公司很难迅速调整管理资源，以应对迅速增加的组织复杂性。

“建议管理者迅速进入并专注于本地区的东道国，”研究人员写道，“在迅速向较远地区的东道国扩张时应该谨慎，这些国家尤其可能需要投入更多技术资源。”

关于本研究《中国跨国公司的快速国际化：一个地区的财务绩效优势在另一个地区可能是劣势》(“Chinese Multinationals’ Fast Internationalization: Financial Performance Advantage in One Region, Disadvantage in Another”)，作者：金熙川（Heechun Kim，音译）等，《国际商业研究期刊》（Journal of International Business Studies），即将出版

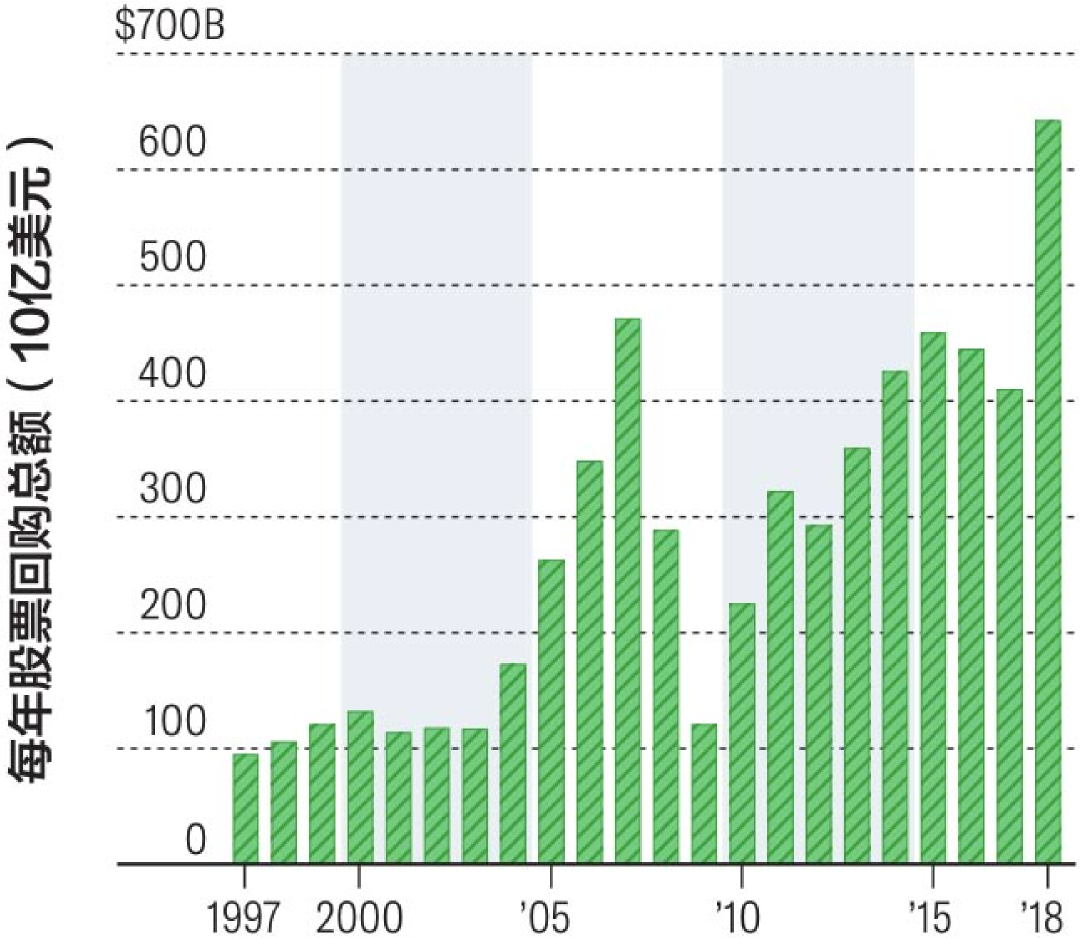
经济

回购股票有风险

当公司在公开市场上回购股票时，投资者通常会在短期内获利，因为流通股数量减少，回购会推高剩余股票的价格。但是股票回购消耗了公司的流动性，增加了公司在困难时期的脆弱性。1997年到2018年标普500公司中，373家公司的股票回购支出近年来大幅增加，让人担心这些公司在面对经济低迷或类似我们目前正在经历的危机时的弹性。



公司股票回购支出增加



数据来源：《为什么股票回购对经济如此重要》（“Why Stock Buybacks Are Gangerous for the Economy”），作者：威廉·拉佐尼克（William Lazonick）、穆斯塔法·埃尔德姆·萨克奇（Mustafa Erdem Sakinç）和马特·霍普金斯（Matt Hopkins）（HBR.org, 2020 年）

团队

自恋会影响团队表现

研究表明，一个人自恋对自己的工作几乎没有影响——但会影响团队表现吗？一项新的研究表明，答案是肯定的。



研究人员分析了2013至2014赛季2460场NBA比赛的数据。他们分析了球员Twitter账户中的语言和照片，给每位球员打一个自恋分数（少数没有账户的球员得分为零），分析球队的平均得分、最高的个人得分，以及“核心”球员——控球后卫的得分。控球后卫通常是发起全队进攻的人。然后，研究人员研究了这些分数与球队协调能力之间的相关性，协调能力通过助攻数来衡量：直接促成得分的传球。这三项自恋分数指标中任何一项分数高的团队，协调能力都比分数低的团队更差，在比赛中的表现也一样。例如，纽约尼克斯队是平均自恋分数最高的球队，尽管它在体育分析人士和博彩公司的排名中名列前茅，却

未能进入季后赛；夏洛特山猫队是平均自恋分数最低的球队，尽管被认为会在联盟中垫底，却赢得了比赛并进入季后赛。随着赛季的进行和球员之间熟悉程度的提高，平均自恋分数和核心球员自恋分数较低的球队协调能力会有所提高，而这两项较高的球队则没有提高。

信任折扣

对那些首席财务官看起来值得信任（根据人脸识别算法的评估）的公司，审计公司收取的初始费用低5.6%，平均少收费24.2万美元。《眼见为实？公司高管的面部可信度与审计公司的任期和收费》

（“Seeing Is Believing? Executives’ Facial Trustworthiness, Auditor Tenure, and Audit Fees”），作者：谢天施（Tien-Shih Hsieh，音译）等。

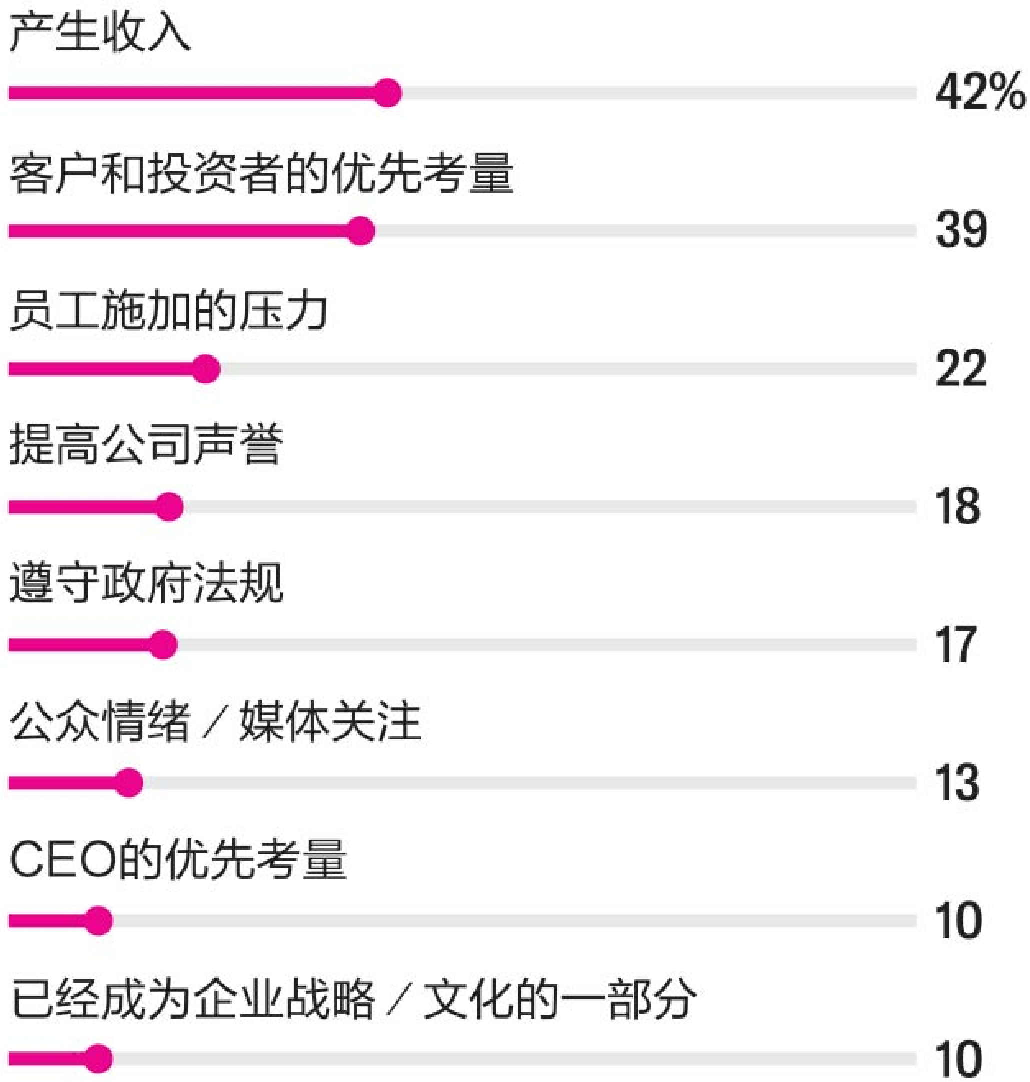
这些发现对任何团队的管理者都有启示。“组织在组建团队时应该考虑自恋因素，并主动监控团队的自恋构成，以便在问题出现之前进行干预，”研究人员写道，“我们特别建议，企业应避免将高度自恋的员工置于团队中最关键的职位。”

关于本研究《检视团队中的“我”：球队自恋构成对NBA比赛结果影响的纵向调查》（“Examining the ‘I’ in Team: A Longitudinal Investigation of the Influence of Team Narcissism Composition on Team Outcomes in the NBA”），作者：艾米莉·格里哈尔瓦（Emily Grijalva）等，《美国管理学会期刊》（Academy of Management Journal），2020年

社会责任

领导者因何
关注企业社会责任?

近六成受访高管表示，在投资新技术时，最希望看到的结果是对社会产生积极影响。当被问及关注这一领域的两个最重要的原因时，他们列举了以下几点:



说明：基于 2019 年对 2029 位全球企业领导者的调查
资料来源：《第四次工业革命：敏捷与责任的交叉路口》（“The Fourth Industrial Revolution: At the Intersection of Readiness and Responsibility”），德勤全球（Deloitte Global），2020 年

芝加哥大学布斯学院的劳伦·艾斯克瑞斯-温克勒（Lauren Eskreis-Winkler）和阿依勒特·费希巴赫（Ayelet Fishbach）给受试者出了一份难度极大的测试题，其中每道题都要求受试者在给出的两个选项中选择一个答案。有半数的受试者随后收到了有关正确率的反馈（成功反馈），其他人则收到了有关错误率的反馈（失败反馈）。尽管所有人都收到了完整的正确答案信息，但在后续测试中，获得成功反馈的对象能够正确回答同样的问题，而获得失败反馈的对象并未学到多少内容，而且通常是什么也没学到。结论：

失败未必是最好的老师

MAYBE FAILURE ISN'T THE BEST TEACHER

埃本·哈雷尔（Eben Harrell）| 访 冯丰 | 译 蒋荟蓉 | 校 时青靖 | 编辑



劳伦·艾斯克瑞斯-温克勒，捍卫你的研究吧！

艾斯克瑞斯-温克勒： 我们的文化告诉我们，人们会从失败中吸取教训。反思自己历程的成功人士建议我们“在失败中前进”。在最近的毕业演讲中，[美国最高法院]首席大法官约翰·罗伯茨（John Roberts）反而希望学生“走霉运”，这样便可以从中吸取教训。然而我的合著者阿依勒特·费希巴赫和我发现，失败经常会有相反的影响，它会妨碍学习。

人失败后会觉得受到威胁，并且屏蔽信息。这一点让我们感到吃惊，因为很多负面体验都会吸引注意力。比方说经过高速公路的事故现场，你就会忍不住去看。然而，如果是自己个人的失败，人们就会转移注意力以保护自我，因此不会学到什么东西，除非有着很强的上进心。

HBR： 为什么你研究的参与者没有很强的上进心？

如果失败无关紧要，人就会忽视失败。比如像“美国公司每一年因较差的客户服务质量损失多少钱？”“以下哪个字符在古语中代表一种动物？”这样的问题，即使不知道答案，也不是什么大不了的事情。

相比之下，当失败惨烈到无法安然地忽视，人们就会正视失败并吸取教训。在心理学中有一个名为“厌恶性学习”的现象。例如，在实验室中尝过毒药、受到惊吓或体验过其他痛苦型“失败”的小白鼠会从

其经历中吸取教训。失败达到某个临界点之上，我们才会从失败之中吸取教训，但很多日常失败还达不到这个临界点。

这个临界点在哪里?

没有确定的答案，要看具体情况，可能比做错选择题更严重，又没有吃毒药那么严重。在后续的一组研究中，我们测试了高奖金奖励能否帮助人们从失败中吸取教训。我们还尝试了更有社会性的测试内容是否会让结果出现改观，因为人们倾向于关注社会信息。例如，我们会问“以下哪对情侣已经订婚? ”然而，这两个因素均未对结果产生影响。

在另一个实验中，我们用另一种方式提升了问题的严重程度。我们找到约300名美国电话推销员，给了他们一套颇具挑战性的测试题，内容涉及与其工作直接相关的客户服务。然而，我们再次获得了与前次类似的结果。收到正确答案（亦即成功反馈）的电话推销员展现出了学有所得的结果，而收到错误答案（失败反馈）的推销员并没有学到什么东西。诚然，在客户服务测试方面没有拿到好成绩可能会让这些参与者略微受到良心的谴责，然而，这次失败也并非大到必须引起重视的程度。他们更倾向于保护自我。

这么说，我们都很难从失败中学习?

在我们的实验中，平均来看，人们从失败中学到的东西要少于从成功中学到的，但并非每个人都是这样。受试者之间存在明显的差异。一些参与者十分关注失败，并从中学到了很多东西。阿依勒特此前的研究表明，这一效果可能取决于自身的专长素质。相对于新手，专业人士对失败的反应要好得多。如果一个人已经获得众多成功，那么就算失败一次也没有什么关系。

另一方面，在我们研究中表现突出的少数人可能拥有斯坦福大学卡罗尔·德威克（Carol Dweck）所说的“成长型思维”。这部分人可能对自身成长的潜力坚信不疑，这种信念驱使他们不放弃。假如我们培养所有的研究参与者养成这种成长型思维，那么我们或许会看到大部分人都能从失败中吸取教训。

如何教别人养成“成长型思维”?

只要向人们解释，大脑是可以成长的，人的能力并非一成不变，而是可以改善的。这样就可以了。

是否有其他的方式来减少对自我的威胁，并提升学习效果?

有，人们可以从其他人的错误中吸取教训。在我们开展的一项研究中，参与者查阅了其他人在测试中的答案，并获得了其他人的表现反馈。我们的参与者曾感到自我受到了威胁，并因自己的失败而屏蔽信息，但留意他人的错误并从中吸取教训不会受这种影响。

这项研究成果对于管理者的启发是不是应该尽量让员工少失败?还是说应该帮助员工改变思维方式，让他们从失败中吸取教训?

这取决于你的时间规划。如果你想立即看到成果，那么容易获得的成功是首选。成功会吸引员工的注意力，并让他们从中学到东西。不妨考虑让员工留意自己已然做得很好的领域，并进行巩固。也可以通过一些能够提振自我的方式给予反馈，而不是打击自我。

如果你的时间十分宽裕，你可以进行一些系统性的调整：转变员工思维方式，改变组织文化，或重新定义挑战本身的性质，来帮助员工勇于面对失败并吸取教训。

你的研究中只有来自美国和英国的受试者。在西方以外的文化中，这个结果是否会有所不同?

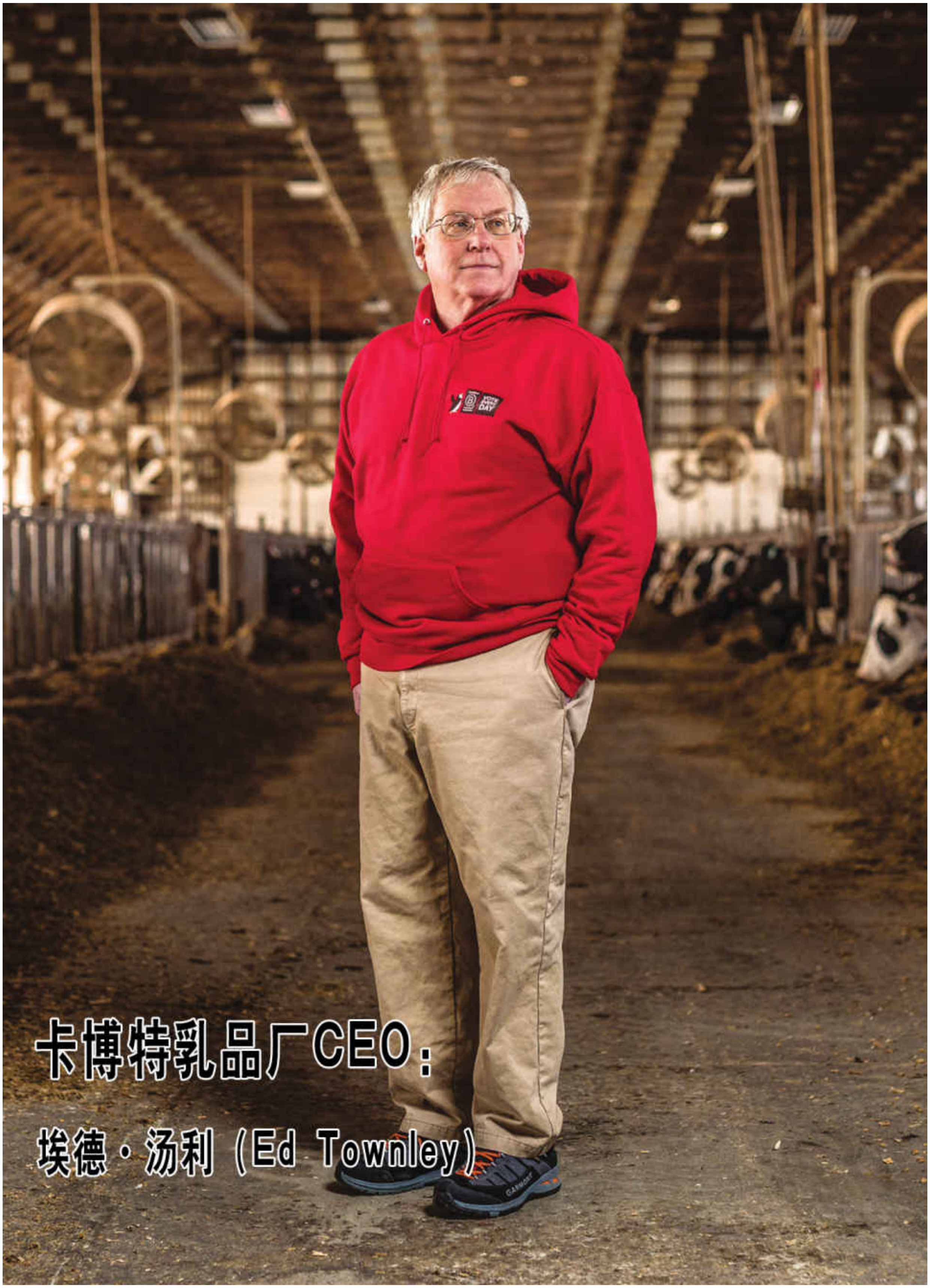
这是一个很好的假设。我们必须进行测试后才能知道。有证据表明，一些国家，例如日本的学校，会教孩子们如何以健康的心态来对待错误和挫折。如果参与者不会因失败而感到威胁，这个结果可能无法重现，甚至可能会逆转。

你是否曾经将这个研究用于自己的生活?

我曾尝试过。我今年参加了招聘会，在关于这个研究的文章发表的那一天，我遭遇了失败。我记不起来自己是因为什么而遭到了招聘方的拒绝。我当时想:“应该尝试用实践来检验一下发表的这篇文章。”但我也只是做到这一步。我曾尝试用另一种方式来思考失败，减少其重要感和带来的挫折感，但我没能做到。

有意思的是，你无法记得当时因什么而失败。这是不是就是你在试验中观察到的挫折后信息留存缺失现象?

有可能！我没有想到这方面。不过也有可能是因为我最近遭遇的失败太多，根本记不住。我不希望任何人经历我在学术招聘会的那种失败。



卡博特乳品厂CEO：

埃德·汤利（Ed Townley）

卡博特乳品厂CEO：超越可持续发展基准

THE CEO OF CABOT CREAMERY ON BEATING SUSTAINABILITY BENCHMARKS

埃德·汤利（Ed Townley）| 文
陈战 | 译 时青靖 | 校 李全伟 | 编辑

企业如何做正确之事，如何保持可持续发展？卡博特乳品厂的做法是：坚决摒弃追求利润最大化，而是实现相关方利益最大化，并采取关键措施，勇做领头羊，齐心协力把可持续发展做到底。

10年前，我第一次听到“B Corp”（共益企业）这个词语。当我得知它是指那些不仅追求利润而且是目标驱动型企业（追求相关方利益最大化）时，我表示怀疑。当时，我正担任美国最大乳制品合作企业之一卡博特乳品厂（Cabot Creamery）的CFO，对此生出很多疑问：这是另一项认证标准吗？类似于我们已经获得的“保真”牛奶标志和“保真佛蒙特”标志？购买我们的奶酪和其他产品的客户确实会在意这个新标签吗？由于我们的合作社结构，农户也是我们的股东，这将给我们的农户带来怎样的负担？它将给员工们带来多少额外工作？每年预计需要多出多少费用？为什么它明明可以称为A Corp，却偏偏要称为B Corp？后者听起来好像一切都是二流的。

卡博特营销主管罗伯塔·麦克唐纳（Roberta MacDonald）为我介绍了这一概念。她解释说，加入B Corp不仅意味着要为股东服务，而且还要为环境、所在社区、员工和消费者服务。我们需要在B Lab概括的包括环境、社会和治理（ESG）等在内的一系列措施上取得高于某个

水平的分数。B Lab是一家成立于2006年的非营利组织，旨在促进使命驱动型公司的成长。对我们而言，这意味着必须确保我们的农场、工厂和分销渠道做到产生较少的废弃物而且节能；我们的动物能够受到良好的对待；支持我们开展经营的城镇和城市；为我们的员工提供健康的工作场所和公平的待遇；并且深切关心我们的产品和客户。

在那次谈话中，罗伯塔提醒我，卡博特已经致力于所有这些事情。实际上，早在几年前，她就曾说服我们采纳可持续发展目标和报告。她承认，那时只有大约200家公司获得了B Corp的地位，但是她提供了令人信服的理由说明我们为什么要加入。她的想法是这样的："这完全符合我们的价值观，而且在将来会变得非常重要。它可能短期内不会为客户熟知，但最终所有公司都需要采用这种方式。"另外（这对一位CFO很重要），"在现有的预算范围内，我们完全可以承受。"

我很感兴趣。我们邀请时任CEO的里奇·施塔默（Rich Stammer）加入了对话。他很快就表示支持我们。就在那次会议上，我们决定要这样做。因为它不会给我们现有的业务带来任何根本性的变化，所以我们不需要向董事会（同行们选举出来的14位农民）咨询汇报。但是，我们也很快得到了他们的认可。罗伯塔和她的团队，在一位曾经从事律师工作的董事的帮助下，开始进行运作。

我们花了两年时间在每个指标上都有斩获，并克服了一些与我们合作社身份有关的法律障碍。于是，2012年，B Lab的标准分析师认证我们成为B Corp的成员。我们并没有大张旗鼓地庆祝，但是，对整个执行团队而言，这个认可很有意义。我们一直是一家决心做正确事情的公司。对这一使命的肯定，正是我在2015年担任卡博特CEO感到自豪的重要原因。

多年来，通过开展这样的可持续发展项目，我们学到了很多东西。第一个启示是，发现（并倾听）有能力预测未来的人。对于我们来说，在ESG问题上，这个人就是罗伯塔。其次，不要害怕当领头羊：确定对自己有意义的指标——在利益相关者开始提问时就把它们准备好——比奋起直追更好。第三，要明白，成功的真正根源在于关注共同利益，而不是为某些群体敛财。另外，伟大的事情来自齐心协力。

合作之源

一个世纪以前，即1919年，美国佛蒙特州卡博特的一群农民遇到了一个问题：他们生产出来的牛奶多于当地的消费量。随后，他们想出了一个聪明的主意：如果将多余的牛奶汇集起来，转运到其他城镇，或者将其变成保质期更长的产品，例如黄油和奶酪，以便供应到更远的地方，他们就可以获得满意的收入并在他们内部进行分配。卡博特合作社就这样应运而生了。

到了20世纪40年代，由当时的56家农场组成的合作社增加了奶酪生产设施。至六七十年代时，随着更多农场的生产能力不断增加，合作社开始生产制品——酸奶油和农家干酪。但是，这些商品都是在当地销售——销售半径大约400英里，还有少量销售到了佛蒙特州的一些滑雪场和餐馆。不过，这些客户任何一家都没有宣传过它们使用的卡博特奶酪。时至80年代初期，当时的合作社已经包括大约500家农场，终于开始向位于波士顿的食品服务集团推销产品。但是，直到1989年，合作社才意识到其产品具有更大的增长潜力。

意识到卡博特奶酪的质量比竞争对手略胜一筹，合作社决定参加全国性的比赛，并在1989年被评为美国最佳切达干酪。随后的经济衰退导致卡博特几乎没有营销资金来利用这一奖项。但是，1992年，卡博特与规模更大，拥有1000多家农场的合作社Agri-Mark合并。此后，情况开始出现改观。规模更大的集团——其正式名称为Agri-Mark家庭奶牛农场，我们仍称自己为卡博特——能够将产品推广到佛蒙特州和波士顿以外的地区，并进入美国东北部的其他地区。

现在，我们的合作社包括900家农场（当下一代没有人接管时，许多农场将会关闭），遍及缅因州、佛蒙特州、新罕布什尔州、马萨诸塞州、罗德岛州、康涅狄格州和纽约州等。董事会每月开会两天，审视采取的战略，并分享最佳的做法。这正是我喜欢合作社结构的原因：尽管每家农场都作为独立的企业向我们的联合生产设施供应产品，但我们的成员为了集团的利益进行合作。如果任何地方出现了问题，成员之间都会积极地互相支持。

但是，当供应商成为股东时，它们确实有权将管理团队置于棘手的位置。我们的农户提供优质的牛奶；他们可以投票决定支付高于市场价格的费用。但是他们也清楚，如果合作社想要长期生存和发展，品牌产品的价格必须具有足够的竞争力才能满足客户需求。

就个人而言，我喜欢让那些农民做我的老板。我赞赏这样一个事实：那些每天工作最多最辛苦、照顾奶牛和挤奶的人应该是从我们的业务中受益最大的人。我很高兴自己监督的生产、分销和营销业务能够为他们提供一个安全的市场。我知道，他们从内到外都了解我们的产品；他们是我们最好的销售人员。我赞扬他们一直致力于保护他们的土地、动物和聚居地，像家人一样对待那些为他们工作的人（无论

在农场里还是在我们的整个业务中），并且为我们的客户提供一流的牛奶和奶酪。

我于2004年加入公司，而第二年合作社就出现了亏本。对于农户们来说，这也是艰难的一年。如果这样的事发生在我以前的雇主IBM，我觉得管理层肯定会裁员数千人。但是我永远不会忘记卡博特的农场主在年会上对出现的赤字做出的反应。一个人问道，“生产流程中的员工感觉如何？因为我们知道，他们一直在努力工作。”实际上，他们根本没有裁员的想法。在会议结束时，执行团队赢得了大家的起立鼓掌。

全力推动可持续发展

尽管卡博特在运营时一直尊重ESG问题，但我们还是在2000年代中期加大对可持续发展的推动力。那个时候，我已经从卡博特品牌产品部门的副总裁升任商业部门（包括卡博特、麦卡丹奶酪和Agri-Mark乳清产品）的财务高级副总裁。罗伯塔召集我们——里奇、我、生产负责人、她的一些团队成员以及一名外部顾问——开展了一次严肃的讨论。

这次会议的情况我至今仍然历历在目。她往桌子上扔了大约30份公司可持续发展报告。这些文件是由通用电气和IBM等大型公司和绿山咖啡公司（现在是Keurig Dr Pepper旗下的一个品牌）等较小公司每年编写的。她还告诉我们，我们也需要类似的东西：财务报告已经不够用了。她解释说，ESG报告不会纳入营销范围。但这是必须执行的任务。



本页的照片显示了位于美国佛蒙特州里士满（Richmond Vermont）的康纳特河滨农场（Conant's Riverside Farm）的场景，以及卡博特工厂内等待包装并发送到各地商店的奶酪

听起来这对我们来说将会非常困难，而且我们的大型分销商——沃尔玛和开市客（Costco）——当时也没有要求我们这样做。但是在提前了解到后来我们要进行的关于是否加入B Corp的对话时，罗伯塔及其顾问说服大家：这是一个机会，而不是负担——这是主动制定长期发展路线的机会，而不是到最后被迫跟随。他们还认为，最终的结果不会显著提高耕作和制造成本，而且我们知道，其中大部分成本都无法传递给客户。实际上，这将帮助我们创建更高效的业务，从长远来看会带来更高的利润。

罗伯塔一直是一个有远见的人。早在1995年，她就预测有机产品的需求将会激增。尽管我们认为为时过早，随后又过快地放弃了这项业务，但是市场最终证明她是正确的——这意味着我们最终又不得不重拾有机产品市场。大家觉得，最近她在推动可持续性跟踪和报告，

她的直觉仍然不错，而且她在选择时机上也把握准确。所以大家支持她。无论在我们对奶牛和田地的处理上，还是自己的农场、工厂以及运输过程中的排放，卡博特都将成为一个更环保、更透明的机构。

在下一次年会上，我们花了大约一个小时讨论如何增强卡博特的远大抱负并就这些问题对成员们开展培训。我们解释说，卡博特必须能够回答客户们提出的以下问题："这种乳制品来自哪些农场和工厂？它们有什么价值？"

我们的农户成立了一个可持续发展委员会。从成立之初，该委员会一直致力于审查并分享新思路，讨论这些路径可行性以及将来可能发生的事情。我们还任命了一位可持续发展总监，与农户进行合作，以便保持对动物进行最好的照料（无论处理方式还是喂养的饲料及抗生素的使用），采用更加生态友好的土地管理方法，安装风车、太阳能电池板和肥料消化器。（现在，他们中的一些人使用了大量新能源，不再从电网中获取电能，还能向电网输送电能。）目前担任该职位的是杰德·戴维斯（Jed Davis）。他还跟踪了卡博特在碳足迹和其他指标上的进展情况，并且评估卡博特正在讨论的任何投资方案可能产生的影响。

你的公司如何衡量可持续发展?

想要获得B Corp的认证，公司必须首先完成B影响评估（B Impact Assessment）。这项免费且机密的测试采用非营利性机构B Lab的独立标准咨询委员会（Standards Advisory Council）制定的200个问题（每三年更新一次），旨在衡量组织的治理及其业务模式和运营方式对雇员、社区和环境产生的影响。考虑到规模、行业

和地理位置的差异，评估共有50多个版本，评分方法（也在B Lab的指导下）可能会有所不同。但是，与政策（占5％）和实践（占24％）相比，评估更侧重产出和结果（71％的权重）。一旦获得初始评分，B Lab将验证该公司是否已经达到认证要求的80分门槛。

样题

（多项选择的答案出现在评估中；为清楚起见，对某些问题进行了少量编辑。）

治理

1.公司管理哪一部分是根据社会和环境目标进行评估的?

2.公司是否参与制定所在行业的社会标准和环境标准?

3.你是否已经确保，无论公司的所有权发生何种变化，公司的社会或环境职责都不会随着时间的推移而改变?

社区

1.管理层中来自未被充分代表的人群（妇女、少数群体、残疾人、低收入社区的个人）的比例是多少?

2.是否明确允许全职员工在有薪或无薪休假时开展社区服务?

3.你的业务影响或定位于哪些服务欠佳的人群? 如果你是一家B2B公司，那么你的产品或服务的最终用户是谁?

雇员

1.每年向全职员工提供的休假、病假、私人事假和节假日的最小数量是多少?

2.在上一个财年，全职员工接受继续教育的报销比例是多少?

3.全职员工（不包括创始人和高管）拥有公司股份的比例是多少?

环境

1.与你正式分享环境审核或审计的最广泛社区是哪些?

2.使用的能源中来自就地生产的可再生能源的比例是多少?

3.公司是否监视并记录一般废物的产生?

这项工作在短短几年内就获得了回报。当开市客在2009年向我们询问是否有可持续性发展项目时，我们可以说："是的，我们有一个。想看看我们的得分吗？"当沃尔玛创始人萨姆·沃尔顿（Sam Walton）的孩子们开始敦促沃尔玛董事会要求其制造商参与ESG时，该公司也赞赏我们的B Corp承诺（2002年我们已经被该公司评为"最佳联合管理乳品供应商"）。现在，我们的奶酪遍及沃尔玛和开市客在美国的每一家店面以及东海岸各处的杂货店。

下一步是开始使用天然气替代石油为卡博特的工厂提供动力，有时候因为缺乏管道我们的站点会安装转换站。卡博特本来希望全部改用风能或太阳能，但是现有的技术无法为制造场地提供足够的能量。2015年，我们投资500多万美元完成了天然气计划，带来的结果是，卡博特的碳足迹减少40％，并且每年可以节省400万美元，因为石油的价格要高得多。随着更多的天然气管线铺设到更多的生产设施，卡博特用于运输的卡车数量也在不断减少。

卡博特牢记"减少，重复使用和回收利用"的口号。另一个例子是我们对牛奶的处理方式。在奶牛生产了牛奶之后，我们要小心地使用它的每个部分。一部分做成奶酪。从残留的乳清中，我们过滤出乳清

蛋白，出售给注重健身的消费者，过滤出渗透液和乳糖，添加到动物饲料中。最后，卡博特净化剩余的水以供我们的设施使用。大约20年前，这些牛奶的其他组成部分都被倾倒在土地上，最终流入河川。无论是对环境，还是对卡博特的业务来说，当前的方法都要好得多。

不断改进

当卡博特决定开始进行B Corp流程时，我们知道卡博特可以满足B Lab标准咨询委员会设定的五个类别中的许多标准：管理、环境、雇员、社区和客户等。（若要查看你的公司是否具备资格，请登录网站bimpactassesssment.net。）但是我们也清楚，很难证明卡博特可以核实所有区域的每一盒奶制品；在某些情况下，例如供应商的做法，我们可能需要改进一直以来的做法。

当卡博特向B Lab的标准分析师提供最初的评分时，我们有充分的条件——总计82.4分（刚好高于80分的最低要求，但是远高于所有进行尝试公司的平均分50.9分）——这个成绩令人满意。不过，卡博特现在的目标是不断提高分数。每隔两年，我们都会向B Lab报告取得的进展情况；目前卡博特的分数是92.7分。我们的最高分是在雇员类别中，尤其在福利和报酬方面；在社区类别中，主要是地方参与和创造就业等方面；在环境类别中，主要是运输、分销和供应商，以及土地、植被和办公室使用等方面。

现在，B Corp在50多个国家拥有大约2500个成员，并且B Lab每年都会在网站上列出得分最高的成员。卡博特打算向Patagonia这样的真正领军企业看齐，它们在某些类别中的得分比我们高20至25分。卡博

特将以此为动力力争取得更大的进步。值得一提的是，集团内部的竞争是健康的。

我希望卡博特也能够激励食品行业的其他公司跟随我们的步伐。乳制品行业尚未有一家这样做，但是我知道另外一家合作社正在进行尝试。联合利华（Unilever）旗下拥有Ben＆Jerry’s冰激凌品牌和环保清洁产品制造商Seventh Generation。该公司计划将这些业务拆分成独立单位，以便有资格加入B Corp。达能集团（Danone）对其多个实体也做了同样的事情。一年多以前，Ben＆Jerry’s的一家供应商找过我，征求加入B Corp的建议。该集团积极性很高，但是担心需要克服某些障碍。12个月后，它如愿以偿了。

对于其他想要获得B Corp成员资格或者只是致力于可持续发展的组织，我的建议是：从现在做起。要信任那些面向未来的员工，因为他们告诫你这样做很重要。不要害怕成为所在行业、部门或国家中，抑或规模与你相当的组织中第一个吃螃蟹的。分析自己的碳足迹并开始减少它。通过重复使用和回收利用不断提高效率。将你的员工福利与全球最佳工作场所进行基准比较。并跟踪你对社区和客户们产生的影响。然后开始与你的供应商讨论所有的相同问题，这样你就可以带领一支全新的团队朝着这个目标前进。

关注共同利益确实对卡博特的业务产生了积极的影响。它使整个卡博特的业务充满活力，无论挤奶棚、奶酪制作工厂，还是杂货店或者客户的厨房。卡博特会带着我们的农户到纽约市的Zabar’s之类的食品供应商处，并让他们讲述我们的故事——关于既是合作社也是B Corp成员，顾客们就会喜欢它。我们上一次这样做时，在一下午的时间里销售了一周数量的奶酪。有人告诉我们，“我不会再买其他品牌的奶酪了。”这的确可以转化为非常适中的定价能力：出众的风味（由

150多种口味大奖支持）加上可持续发展的使命可能并不能证明高出1美元的价格是正当的，但是高出10美分可能是合理的。更重要的是，它为卡博特增加了需求量，并且提高了忠诚度。自从2013年以来，卡博特的乳制品销售量增长了数千万磅。

这听起来好像陈词滥调，但卡博特乳品合作社证明目标和利润是相辅相成的，就像我们的农户所做的那样。我们都希望可持续发展和B Corp运动能够不断发展。

危机铸就
真正的领导者

南希·克恩（Nancy Koehn）| 文
时青靖 | 编辑

我们正经历一场当代前所未有的全球卫生危机。政府、企业、医院、学校和其他机构现在比以往任何时候都需要的是作家戴维·华莱士(David Foster Wallace)所说的“真正的领导者”——“帮助我们克服我们个人的懒惰、自私、软弱和恐惧局限并促使我们去做比我们凭一己之力能够去做的更好、更难的事情。”

我研究勇敢的危机领导者已有二十多年，通过这项研究，我认识到，真正的领导者不是天生的；帮助他人战胜逆境的能力并没有写进他们的基因密码。相反，他们是创造出来的，在危机中铸就的。领导者在他们践行几种关键行为、帮助人们准备并激励大家度过困难时期的时候就变得很“真”了。正当COVID-19在一个接一个国家、一个接一个城镇、一个接一个街区一路肆虐之际，我们可以从下列历史上一些标志性的领导人在面对巨大不确定性、真正的危险和集体恐惧时的作为中获得借鉴。

认同人们的恐惧，
然后鼓励其坚定决心

我们多数人知道美国总统富兰克林·德拉诺·罗斯福(Franklin Delano Roosevelt)在大萧条期间的1933年就职演说中的名言："我们唯一应该恐惧的是……恐惧本身。"他接下来指出了这个国家在应对那场危机方面的优势："如果我们睿智而勇敢地去面对，这绝不是不可解决的问题。有许多办法可以为其助力，但是光靠空谈永远无济于事。我们必须行动，而且要迅速行动。"

不到十年，正当英国在二战中吓阻纳粹猛烈进攻之际，首相温斯顿·丘吉尔(Winston Churchill)鼓励他的人民坚守信念："我们不会失败或动摇；我们不会畏缩或倦怠。无论是战争的突然打击，还是警惕与辛劳的长期考验都不会消磨我们的意志。给我们工具，我就能把工作完成。"

在商界，看看《华盛顿邮报》1971年的掌门人凯瑟琳·格雷厄姆(Katharine Graham)这样的例子。她克服自己恐惧的方式是，发誓自由的媒体不会屈从于政府令其停止公开五角大楼文件的要求。此后，她又帮助她的编辑和记者们做了同样的事情，因为这家报纸开始刊印一系列有关美国卷入越南战争的揭露性文章和摘录。也可以看看迪克体育用品公司(Dick’s Sporting Goods)CEO埃德·斯塔克(Ed Stack)。面对美国校园枪击事件的异常增多，他游说董事会和管理团队甘冒激怒主张持枪权利人士以及收入大幅下降的风险，停止自己名下的商店销售枪支。

作为今天的领导者，你的工作就是坦言相告——清楚说明你所在地区、公司、非营利组织或团队面临的挑战——以及给予可信的希望，即你和你的员工共同拥有应对你们每天面对的威胁所需的资源：决心、团结、力量、共同的目标、人性、善意和韧性。承认你的大多数员工担心自己的健康、财务，很多情况下还担心他们的工作。向他

们解释，你明白事情多么可怕，可是你们可以共同努力，度过这场风暴。

如果你在寻找现时的榜样，转眼看看纽约州长安德鲁·科莫(Andrew Cuomo)或密歇根州长格蕾琴·惠特莫(Gretchen Whitmer)，两人都在领导危机中给众人上了现实中的大师课：解释他们州面临的严重局面，列出为抗击新型冠状病毒正在部署的资源，呼吁他们选民的行动要源自更强大、更具同情心的自我。

用威廉·科芬牧师(William Sloane Coffin)的话来鼓舞你的下属：“勇气是至关重要的美德。我们会被吓得死去，还是会被吓出生命？”

赋予人角色和使命

真正的领导者赋予个人更广泛的服务社会之责。他们交给人工作去做。

比如，在美国内战期间，亚伯拉罕·林肯总统劝诫并命令北方诸州的人们去战斗；随着民权运动在1950年代末和1960年代初愈演愈烈，马丁·路德·金牧师要求他的追随者静坐、游行等，反对种族歧视。富兰克林·德拉诺·罗斯福在其一次就职演说中告诉他的国人，把钱存进银行才是规避银行业危机的重要手段；后来，他的妻子、第一夫人埃莉诺·罗斯福(Eleanor Roosevelt)在二战中鼓励美国女性到国家的工厂上班，而她们的父亲、兄弟、丈夫和儿子却奔赴战场。

在更小众的范围，我们可以看看南极探险家欧内斯特·沙克尔顿(Ernest Shackleton)的领导。1915年，当他的探险船“坚韧号”(The Endurance)陷入浮冰，而他意识到他和他的船员不得不在一座漂浮的冰山上等待严冬过去的时候，他坚持要求每个人继续履行正常职责：

水手擦洗甲板，科学家采集物种，其他人被派去寻猎肉食。他知道，包括体力劳动在内的日常工作和任务有助于建立秩序，从而在充满危险和不确定性的时期磨砺他的手下。

在当前的危机中，领导者必须以类似的方式行事——向他们的下属发布指令，提醒他们为何他们的工作重要。在提供必要服务的机构，比如政府机关、医院、药店、食品店、食品及医疗设备生产厂、新闻机构、科学实验室、服务穷人的非营利机构等等——这种行为存在的理由当下立见。可是，强调每个参与行动的人扮演的关键角色仍然极其重要。在其他行业，新的使命可能很简单，就是尽可能有效地帮助所有利害关系人渡过危机。对在哈佛大学商学院(HBS)和哈佛商业评论(HBR)的我们来说，这意味着教授和出版这一类的经验教训。在内布拉斯加一个由卡伦·戈塔特·休梅克家经营了多年的货车停车场，她和其他人重点关注的是保证运送必需品的卡车司机在全国的通行，在他们的旅程中为其提供一个舒适惬意的旅途休息站。

当你和团队疑惑自己在这场大流行期间能够做什么的时候，首先考虑帮助他人——哪怕以最细小的方式。在我经历人生中一段特别困难的时期时，我听过哈佛纪念教堂当年的牧师彼得·戈梅斯(Peter Gomes)做的一场布道，这场布道提醒了我奉献的变革性力量。“当身处[外来]混乱和灾难之中的时候，你要寻求内心的力量，它不仅帮助你忍痛受苦，而且帮助你克敌制胜，不要关注你能够索取到什么，”他告诉信众，“而是要看你已经接受了什么奉献，以及你能够奉献什么。”当我们帮助他人的时候，哪怕以最细小的方式，我们的恐惧就会黯然退去，我们关注的焦点就会变得清晰。

重视尝试和学习

为了成功渡过危机，强有力的领导者很快就能适应四处蔓延的模糊和混乱，意识到他们没有危机剧本。相反，他们致力于让自己和随从精准地穿越激流，随着局势的变化和新情况的出现进行调整、临场发挥和重新指导。勇敢的领导者还明白，他们在途中会犯错误，他们必须在这种事情发生时迅速改变方向，一边前进一边学习。

在“坚韧号”上经历漫长黑暗的冬天时，沙克尔顿不断对变化的环境做出响应。当他的船受困，他把自己的使命从探险变成了生存。当他的船不再适合住人，他指示手下在冰上搭建营地。当他最终把队伍带到一个无人居住的岛上、而他明白不存在外部救援的可能时，他和一小队手下驾驶三艘救生艇当中的一艘航行800英里到达了另一座岛上，他知道他可以在此寻到帮助。在经历了四个月三次救援失败之后，沙克尔顿终于回到了原先岛上其他队员身边。他们全都还活着，他把他们带回了家。

在1962年底的古巴导弹危机(the Cuban Missile Crisis)期间，约翰·肯尼迪总统表现出了同样的灵活性。在美苏之间这场对峙的每个重要节点，他都命令他的顾问团队努力扩大他的选择余地，而不是恪守和盲目遵从某个行动方针。

向你的下属强调，你希望每一个人——无论个人还是群体——都能在前行的时候一路学习，尝试新的行动方式、预计到偶尔的失败并迅速转变到新的方针、共同谋划未来。事实上，这场危机——包括它要求的保持社交距离措施以及紧随而来的普遍经济衰退——为各种机构和团队带来了巨大的机会，使其更好了解他们的长处和弱点、真正吸引和激励员工的因素以及他们自己的存在理由。

呵护精力和情感——你的和他们的

危机给我们所有人造成了重大损失。危机令人精疲力尽，可能导致工作倦怠。对于许多失去至亲的人来说，危机是毁灭性的。因此，剧烈动荡中领导的重要作用是把握你员工精力和情感的脉搏，并根据需要做出反应。

当你在呵护精力和情感时，你必须从你自身开始。正如一名高级别主管在大流行前所评论的："如果身为领导的你偃旗息鼓，万事都偃旗息鼓了，包括你公司使命的其他一切都变得不堪一击。"因此，在这些难熬的时刻，好好照顾自己，无论是身体上、情感上还是精神上。了解自己何时能够精力集中、多产高效，何时需要休息。要吃得好，睡眠充足，经常锻炼，从事户外活动（与陌生人保持六英尺距离），与你的伴侣、孩子或宠物面对面相处，与你的朋友和大家庭成员在虚拟世界联系，每天至少安排两个不使用电子设备的时间段（每段时间至少30分钟），借助可以帮助你保持平衡心态的其他做法。

下一步，为你希望看到的行为树立典范。这意味着使用你的身体语言、言语和行动来表示我们正怀着信念和勇气前进，意味着定期给你的团队测量（比喻意义上的）体温——他们做得如何？他们感觉如何？他们有何需求？——如此一来，团队成员开始为彼此做同样的事情。要表明，你在花时间休整和充电，并鼓励你的员工如法炮制。正如纽约州长安德鲁·科莫吩咐纽约市民的那样，"散散步""给妈妈打个电话"。提升士气的另一个快速办法是培育感激之情。请你的员工每天列出三件让他们心生感激的事情。定期回到上述三点上来：展示决心、重视角色和使命、关注学习的机会。

不久前，我一个最亲爱的朋友死于COVID-19。11年多来，他和他妻子（现因此病而在住院）一直是我的守护天使。当我2009年因癌症接受化疗时，他们搬到我家来照顾我，在病情不妙时来看望我，和我

一起度假。他们俩都是我生命中闪耀的明亮光芒，鼓励我渡过难关，振作起我的精神。他的去世令我悲痛万分。然而，即使在我为他哭泣、为他之于这个世界和我的全部意义而哭泣的时候，我仍然听到他在说：“你比自己知道的要坚强，南希。你可以做得到。”这就是眼下所有领导者必须向他们的员工传达的信息。

我们——我们所有人——会因为我们在这场危机期间管理我们自己和他人的方式而被铭记。你、你的团队、你的机构、我们的社会将如何息息相通、锲而不舍、发展进步？此番经历之后我们集体将如何变得更加强大?

南希·克恩是哈佛商学院工商管理James E. Robison教授。

意大利给决策者的教训

加里·皮萨诺（Gary P. Pisano）
拉法埃拉·萨顿（Raffaella Sadun）
米凯莱·扎尼尼（Michele Zanini）| 文
时青靖 | 编辑

就在世界各地的决策者奋力抗击迅速升级的COVID-19大流行时，他们发现自己身陷一个无人涉足的领域。有关中国、韩国、新加坡和中国台湾为遏制大流行而采用的做法和政策已有很多著述。不幸的是，在欧美许多地区，将COVID-19遏制在萌芽阶段为时已经太晚，决策者正艰难地追赶疫情的蔓延。然而，在这样做的过程中，他们重复着早期在意大利犯下的许多错误，这场大流行在意大利已变成了一场灾难。本文旨在帮助美国和欧洲的各级决策者从意大利的错误中吸取教训，以便他们能够认识和应对这场迅速扩大的危机带来的前所未有的挑战。

在短短几周时间里（从2月21日到3月22日），意大利经历了从发现第一例正式COVID-19病例到政府下令基本禁止全境内所有人员流动、关闭所有非必要的商业活动的过程。就在这极短的时间内，这个国家遭受的打击不亚于一场威力史无前例的海啸，接连不断有人在此间去世。毫无疑问，这是意大利自二战以来最大的危机。

这场危机某些方面的东西——首先是暴发的时间——无疑可以简单归因于显然不受决策者完全控制的sfortuna（意大利语的“坏运

气”）。然而，其他方面则表明，意大利的领导者在认识到COVID-19带来的巨大威胁、组织系统化的响应以及学习早期措施成功经验方面面临着巨大的障碍。

值得强调的是，这些障碍甚至是在COVID-19已经在中国全面造成影响以及（中国和其他地方的）一些控制病毒的可选模式已经成功施行之后才出现的。这表明，这是在迅速有效吸收现有信息并采取行动方面发生的系统性失效，并非是全然不知所措。

以下是出现这种失效的原因——涉及危机发生时实时决策的困难——以及克服它们的办法。

认识到自己的认知偏差。在早期阶段，意大利的COVID-19危机看起来丝毫不像危机。最初宣布紧急状态的声明遭到了公众和政策圈许多人士的质疑——尽管好几位科学家数周来一直在警告灾难有可能发生。实际上，2月下旬，某些意大利政要在米兰参与了公开握手活动，以此表明经济不应因病毒而恐慌和停滞。（一周之后，这些政界人士中的一位被确诊染上COVID-19。）

除意大利之外，其他许多国家也出现了类似的反应，这就是典型的行为科学家所谓的确认偏差——对能够证实我们立场偏好或最初假设的信息加以利用的倾向。以非线性方式发展的大流行（即：它们开始规模很小，但呈指数级增长）这类威胁面对起来尤其棘手，因为迅速解读实时发生的事情存在诸多挑战。采取强有力行动的最有效时间是极早的时候，此时的威胁貌似很小——或者甚至在出现任何病例之前。但如果干预切实有效，回顾起来的时候，这些强有力的行动又会显得好像是过度反应。这是许多政界人士不希望玩的游戏。

这种在听取专家意见方面的系统性无能让人清楚看到，身陷极其严重、高度复杂局面而无简单解决办法的领导者——以及普通大众

——在琢磨如何行动时遇到了困难。行动的欲望致使领导者仰赖他们的直觉或者他们核心圈内的意见。可是在一个充满不确定性的时期，抵制这种诱惑十分必要，相反，应该花时间去发现、组织并吸收分散于不同专业领域的部分知识。

避免局部解决方案。从意大利经历中可以吸取的另一个教训是系统性方法的重要性和局部解决方案的危险性。意大利政府通过颁布一系列逐步提升封锁区域（“红色地带”）限制的政令来应对COVID-19大流行，其后封锁区域被扩大，直到最终适用于整个国家。

在正常情况下，这种方法可能会被认为是慎重的，甚至可能是明智的。在如今的局势下，这种方法适得其反，原因有二。第一，它与病毒快速的指数级传播相悖。任何时间点上的“现实情况”根本无法预测几天后是何种情形。结果，意大利尾随病毒的传播，而不是预防病毒。第二，这种选择性的办法可能在不经意间已促进了病毒的传播。看一下最初封锁部分地区而不封锁其他地区的决定。当宣布关闭意大利北部的命令公之于众时，它引起了大批人涌向意大利南部，无疑将病毒传播到了本不存在病毒的地区。

这佐证了许多观察家现已清楚的一点：对病毒的有效应对需要以一个同时采取行动的有机系统来加以精心策划。中国和韩国所采用方法的结果表明了这一点。虽然公众对这些国家所执行政策的讨论通常集中于它们那种模式的单一要素上（比如广泛检测），可是它们有效应对的真正特点是同时采取的大规模行动。检测在与严格的接触追踪相结合的时候才是有效的，而追踪只要与一个收集和传递潜在感染者行踪等信息的有效通信系统结合就是有效的。

这些规则同样也适用于卫生保健系统本身的机构。医院内部需要大规模重组（比如，成立COVID-19医护组与非COVID-19医护组）。

此外，以患者为中心的医护模式需要紧急转变为，为全体人口提供大流行病解决方案的社区制方法（特别强调家庭护理）。协调行动的必要性眼下在美国尤其迫切。

学习至关重要。找到正确的措施方法需要能够快速从成功和失败中吸取经验教训，并愿意相应地改变行动。当然，从中国、韩国、新加坡及中国台湾的方法中可以吸取到宝贵的经验，它们很早就控制住了感染。不过，有时候在隔壁就可以找到最好的做法。由于意大利的医疗卫生系统是高度分散化管理的，不同地区尝试的是不同的应对政策。最明显的例子是伦巴第和威尼托两地间采取方法的反差，这两个比邻的地区有着类似的社会经济概貌。

伦巴第是欧洲最富有、生产力最高的地区，受到了COVID-19的极大冲击。截至3月26日，这个1000万人口的地区有近35000例新冠病毒病例和5000个死亡病例，这是一个严酷的纪录。相比之下，威尼托的表现要好得多，500万人口中有7000个确诊病例和287个死亡病例，尽管它在早期经历了持续的社区传播。

这两个地区的发展轨迹是由决策者无法控制的大量因素决定的，包括伦巴第更大的人口密度和危机爆发时更高的病例数量。不过，越来越明显的是，在大流行周期早期做出的公共卫生选择也产生了影响。

具体而言，虽然伦巴第和威尼托在保持社交距离和关闭零售业方面运用了相同的方法，但是威尼托却采取了远更积极主动的方针来控制病毒。威尼托的策略是多管齐下：

早期广泛检测有症状和无症状的病例。主动跟踪检测结果可能呈阳性的人。如果某人检测结果为阳性，该患者家中的每一个人以及他们的邻居都予以了检测。如果没有试剂盒，他们就自我隔离。

高度重视家庭诊断和护理。只要有可能，样本就直接从患者家中采集，然后在地区及当地大学实验室进行处理。

以具体的努力监测和保护医疗卫生及其他核心工作人员。这些人包括医学专业人士、与高危人群接触的人（比如，福利院的护理人员）以及接触公众的工作人员（比如，超市收银员、药剂师和防卫机构的员工）。

相反，伦巴第根据中央政府公共卫生部门的指导，选择了更为保守的检测手段。按人均计算，伦巴第迄今进行的检测只有威尼托的一半，并且更偏重对有症状病例的检测——而且迄今为止，它在主动追踪、家庭护理和监测以及医疗卫生工作人员的保护方面进行的投资十分有限。

威尼托实施的系列政策据认为大大减少了医院的负担，将COVID-19在医疗设施内传播的风险降低到最低程度，而这个问题在伦巴第的医院产生了严重影响。对于在其余各方面情况类似的地区，不同的政策会产生不同的后果，这一事实从一开始就应该被视为一个有效的学习机会。源自威尼托的调查结果本可以在早期用来重新审视地区和中央政策。然而，只是到了最近几天，也就是疫情在意大利暴发了整整一个月之后，伦巴第和其他地区才开始采取措施，效仿“威尼托方法”中的某些方面的做法，包括向中央政府施压，迫使其帮助它们提高诊断能力。

新获的认知传播之困难，这在私营和公共部门机构都是众所周知的现象。可是，在我们看来，对于因（在意大利和其他地方的）不同政策选择而产生的认识，加快其传播速度应该在这个“每个国家都在重新发明轮子”的时代被视为当务之急，就像几位科学家向我们表示的那样。要做到这一点，尤其是在这个不确定性加剧的时期，有必要把不

同的政策当成是“试验”，而不是个人或政治斗争，并采取一种有助于从过去和目前的经历中吸取经验教训的心态（以及体制和流程），以便尽可能有效和快速地应对COVID-19。

尤其重要的是，要明白什么做法行之无效。尽管成功因领导者急于公布进展而很容易浮出水面，但是问题通常因担心惩罚而被隐藏起来，或者在它们真的出现的时候，它们会被解释为个人的——而非系统性的——失败。比如，我们看到，意大利大流行最早开始的时候（2月25日），伦巴第某一特定地区的传染可能已经通过当地一家医院而加速，那家医院的一名COVID-19患者没有得到恰当诊断和隔离。意大利总理在向媒体谈话时，称这件事是那家特定医院管理不善的证据。然而，一个月之后，让人越来越清楚看到的是，那一插曲可能代表了更深层次的问题：按传统方式管理、提供以患者为中心医疗服务的医院无力在一场大流行病盛行期间提供所需的社区主导型医疗服务。

收集和传播数据很重要。意大利似乎遭遇了两个与数据相关的问题。本次大流行最开始时的问题是数据不足。更具体而言，有人认为，在2020年的头几个月里，流行病学上的能力不足和某些医院在系统记录异常感染高峰方面的无能为力，可能助长了病毒悄无声息的广泛传播。

最近的问题似乎是数据准确性的问题。特别是，尽管意大利政府展示了它做出的非凡努力，定期在一个可公开访问的网站上更新与大流行相关的统计数据，但是有些评论家提出了这样的假设，即意大利与其他国家之间以及意大利各地区之间死亡率的显著差异可能（至少部分地）是因不同的检测方法造成的。这些差异在很大程度上令大流行病的管理复杂化，因为在缺乏真正可比较的（国家内部和国与国之

间的）数据的情况下，分配资源以及弄清什么东西在什么地方有效（比如，什么原因阻碍了对人口的有效追踪）的难度就更大。

在理想的情况下，各地区和各国记录病毒传播和影响的数据应该尽量标准化，并从宏观（州）和微观（医院）两个层面跟踪病毒的发展及其控制。对微观层面数据的需求不可低估。虽然医疗卫生质量的讨论通常是从宏观实体（国家或州）的角度进行的，但是众所周知，就其提供的服务质量和数量以及管理能力而言，医疗卫生设施之间差异巨大，甚至在同一个州或地区。我们不应该隐藏这些潜在的差异，而应该充分认识它们，并相应地规划分配我们有限的资源。只有在正确的分析层面上拥有可靠的数据，决策者和医疗卫生从业者才能对哪些方法有效以及哪些无效做出正确的推断。

不同的决策方法。对于到底需要做什么来阻止病毒，目前仍然存在巨大的不确定性。病毒几个关键方面的问题仍然是未知数并存在激烈争论，而且很可能在相当长一段时间内保持这种状态。此外，行动（或者，在许多情况下，不作为）和结果（感染数和死亡率）的发生存在很大的时间差。我们需要接受这个事实，即弄清何种解决方案有效，即便不需要几年，那也可能需要好几个月的时间。

然而，从意大利的经历来看，这场危机有两个方面似乎是显而易见的。首先，鉴于病毒指数级的扩散，没有时间可以浪费。正如意大利Protezione Civile（相当于意大利的联邦应急管理局，FEMA）负责人所表示的："病毒比我们的官僚机构跑得快。"第二，有效应对COVID-19的方法需要战争式的动员——无论从需要部署的人力和经济资源实体角度，还是从医疗卫生系统各组成部分（检测设施、医院、初级保健医生）之间所需的极端协调角度来动员，在公共和私营部门不同实体之间动员，以及对全社会进行动员。

总而言之，立即行动和大规模动员的需要表明，有效应对这场危机需要非比寻常的决策方法。如果决策者希望赢得抗击COVID-19的战争，就必须采取系统性的方法，这种方法将学习放到头等重要的地位，能够迅速扩大成功尝试的规模，识别并关闭无效的尝试。的确，这是一项极其艰巨的任务——尤其是在如此巨大的危机之中。可是考虑到利害关系，这事必须做。

加里·皮萨诺是哈佛商学院工商管理学Harry E. Figgie Jr.教授，教师发展高级副院长，著有《创造性建设：持续创新的DNA》(Creative Construction: The DNA of Sustained Innovation)一书。**拉法埃拉·萨顿**是哈佛商学院工商管理学教授，她的研究重点是私营和公共部门的生产力、管理和组织变化经济学。她是国民经济调查局的研究员，哈佛大学陈曾熙公共卫生学院Ariadne实验室项目的助力研究员。**米凯莱·扎尼尼**是管理实验室董事总经理，与人合著有《人治：打造与员工一样不可思议的企业》(Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them)（哈佛商业评论出版社，即将出版）。

制造业回归美国 知易行难

史兆威（Willy C. Shih）丨文
时青靖丨编辑

COVID-19大流行引发了一个关键性问题：为何美国没有能力制造许多突然急需的产品——从重症监护呼吸机、N95口罩、个人防护装备到非处方止痛药之类的日常用品？当然，美国在许多领域仍然是制造业强国，可是令许多人意想不到的是，大量日常的基本用品必须进口。目前与疫情相关的物资短缺已激起两党的政治领导人发出呼吁，要求美国制造商着手在国内生产关键性的供应物资。而早在疫情之前，特朗普总统就已经在推动美国企业将生产从海外撤回美国。

这个问题很复杂，难以轻而易举得到解决。其挑战在于现代供应网络的构成方式与适用于制造商的运营指标两者结合在一起。综观起来，美国及其他先进工业经济体已发展了一套效率和生产力极高的产品制造与交付体系，以相对低的成本为他们提供丰富的产品。可是这一体系中与生俱来的正是在此次疫情中招致质疑的依赖性和预期。

现代产品要求高度专业化

福特或通用汽车这类单一垂直一体化制造商，能够设计制造其生产成品所需的全部或大部分零部件的日子，已经一去不复返了。技术实在太过复杂，一个地方不可能拥有必要的所有技能。结果，制造商

已经转而求助于只专注于一个领域的专业公司和分包商——甚至连那些专业公司都必须依赖许多其他商家。正如这个世界开始依赖在不同地区获取铁矿石或金属锂等自然资源，它同样也对这些专业公司所在的地区形成了依赖。

即使像节能台灯这样简单的东西也有高科技工厂生产的LED灯等精密复杂的零部件。对于智能手机、医疗设备和精密仪器等装备所包含的零部件，其设计和制造都要求大量的专业化分工。现代微电路的设计和制造需要精密复杂的工具，使用工具的人需要相当的培训和经验才能进行成功操作。

如果我们看看一台典型的笔记本电脑，对专业公司的依赖就一目了然了。戴尔、惠普等企业依赖几家中国台湾原创设计制造商来完成装配工作，而这些装配商转而又依赖于众多子系统制造商。

例如，显示器由许多组件构成。其核心是一块薄膜晶体管液晶显示(TFT-LCD)面板，它与背光组件和边框搭配。TFT-LCD面板由少数几家亚洲制造商在大型资本密集型工厂里生产——最近一批工厂每家耗资60多亿美元进行建造和装备。这些面板制造商转而又依赖于提供光学平面玻璃板、偏光膜、柔性电路连接器、显示驱动芯片以及其他众多输入端等必要原材料的其他供应商。显示驱动芯片由分布在世界各地的半导体工厂(“芯片制造厂”)制造。

其他关键子系统同样需要精细的技能组合。存储芯片主要由三家全球专业公司在他们价值数十亿美元的芯片厂制造，而硬驱则由在泰国、马来西亚和中国设有工厂的两家公司制造。微处理器通常由英特尔或AMD出品。英特尔在美国和其他地方生产芯片，但是要将其运送到亚洲进行封装。AMD的生产地在中国台湾。

由于处于领先地位的企业对技术技能和能力要求各不相同，多数领域专业化的长期趋势正在增加。无论你生产的是电脑、食品原料还是个人护理产品，这种劳动力分工可以帮助企业吸纳新技术，而且比以往任何时候都更经济地做到这一点。专业公司也能够利用规模经济从事生产和设计，使得那些可能希望自给自足的企业更难以经济的方式完成这些任务。

最终的结果是，我们有了分散在世界各地的许多供应商，制造商依赖他们提供重要的零部件。电子产品企业严重依赖亚洲各地（主要是中国、韩国和日本）的供应商。那些依赖工业酶的制造商可能不得不把目光转向丹麦。印度制药商依赖中国供应商提供活性药物成分。许多制造商不得不依赖德国、瑞士或意大利北部的精密工具制造商，或者依赖德国或日本的机器人制造商。

这些复杂的相互依赖关系造成的一个结果就是供应链的深度分层，制造商依赖他们的一级供应商，一级供应商转而又依赖二级供应商，二级供应商本身又依赖三级供应商，以此类推。能够窥见到第三、第四以及更远级别是一件难度极大的事情，这使得成批替换供应链中的任何公司都极其困难，更别提替换整个供应链。

因此，虽然特朗普总统援引《国防生产法案》(the Defense Production Act)并强迫汽车制造商转产医用呼吸机可能看似颇具感染力，但如果压力传感器或阀门等关键部件是由海外专业公司生产的，他们也很难增加产量。即使由3M公司在美国制造的N95口罩这样简单的东西也会使用（根据包装盒上的标签）“源自全球的材料”。

扩大生产规模需要独特的技能

制造商不仅必须购进产品的所有零部件，而且必须扩大生产规模。这项工作通常被认为是理所当然的，可它却是将产品推向市场这项真正艰难工作的一部分。这一过程包括建立获取所有原材料的供应链，设计使用合适工具和卡具的装配流程，建造或获得测试设备，确立测试与质量程序，以及完成材料处理、人员配置和其他细节工作。

虽然有许多美国企业知道如何将产品投入生产，但是他们的数量远远低于从前。这是因为将产品投入生产的工作已经越发地变成了一件从海外生产商那里采购的事情。一家将大量生产放到海外的制造商向我表示："运营管理领导已经变成了采购领导。"越来越多的工作是指定让海外的原创设计制造商生产产品，或者将工作转交给合同制造商。在紧急情况下，当一家美国企业突然需要扩大规模时，这些技能难以觅到。

制造商希望最大限度地利用工厂和设备

现代制造业运营的特点之一就是强烈关注运营效率。工厂经理们可能会跟踪许多关键的业绩指标，所有这些指标都会激励他们以最小的过剩产能来确定经营规模。

设备综合效率(OEE)指的是工厂真正具有生产力的时间比例。100%的得分意味着你正以尽快的速度生产100%的优质零件（无缺陷），而且从未停止生产。在实践中，多数生产线为预防性维修或转换安排有停机时间，因此，85%的分数就被认为很不错了。可是，鉴于经理们关注的是设备综合效率，他们不愿意设置过剩的产能。这意

味着他们确定工厂的规模是为了应对预期的需求，具备一定紧急应变产能，但不会有大量的过剩产能。

资本效率——你在企业中配置了多少资本——对股东和华尔街分析师来说是另一件重要的事情。没有人会为闲置或未充分利用的产能买单，在工厂和设备的资本支出特别高的行业（想想半导体、平板显示器、汽车装配、材料加工），投资者赞成将生产外包或外移给愿意投资的人或者他们可以得到补贴的地方去。

许多产品企业采取的另一种办法是将生产工作转包出去。他们可能会在内部保留基本的工作负荷，然后向合同制造商或外包制造服务提供商寻求可变产能或季节性需求。这样，他们就可以让自己的工厂满负荷运行。而合同供应商转而利用多家客户的需求池来消化他们自己的工作负荷，并尽量提高产能利用率，这就是他们如何实现低成本运营的方法。可是产品企业越来越期望他们的承包商只为他们经营专用工厂，这剥夺了需求池的好处，迫使那些承包商保持产能紧张。这就让整个生态系统在出现突然需求时失去了生产的灵活性。

避免资本投资的愿望也导致了在投资新制造技术方面规避风险的行为。我曾与一家为液晶平板显示器提供量子点背光技术的公司合作。制造商坚持认为，任何新技术都必须符合他们现有的资本密集型工作流程。我还曾听到美国能源部研发团队的一名领导担心，中国广大的电池制造基础设施已经如何有效地降低了成本曲线，以至于麻省理工学院附属的几家公司研发的一种潜在先进新技术很难与之竞争，更别提为一家新的生产设施募集资金了。美国的问题因中国等国为新生产设施的建设和装备提供补贴而变得更加严重。

精益生产的兴起及“库存有害”原则

当丰田在二战之后的数十年里首次设计它的“丰田生产系统”(Toyota Production System，简称TPS)时，一个影响是该公司缺乏与美国资本雄厚的大型汽车制造商竞争的资源。它的TPS精益生产系统着实是制造业的一场革命，立足于从附近供应商那里迅速拉出的最小库存。世界各地的许多不同工业部门都已复制了这一系统。

高效的运输物流已诱使各大企业建立起分布于全球的精益生产系统。像苹果公司的蒂姆·库克这样的行业领袖所宣称的库存“从根本上来讲是有害的”反映了这样一种主流的观点，即供应链上的库存不仅有过时的危险，它还意味着本可以用于更好目的的现金被套牢。因此，随着企业从“丰田城”模式（供应商集中于紧密地理区域）转向跨越全球的供应链（由可靠和可预测的物流环节连接起来），他们都随时随地尽可能不断挤出他们供应链上的库存。

最终结果就是，当我们经历突然的供应冲击或者原材料、零部件或完整产品供应中断时，附近几乎没有缓冲库存来吸收这种冲击。当印度制药商开始缺乏中国制造的活性药物成分时，印度政府作出的回应是，空运材料入境，同时限制成品出口。原本在战略储备中保有六个月的缓冲库存会更有意义。

削减成本的不懈努力

产品企业领导者每年找到他们的工厂经理或外包制造提供商，要求“更高的生产率”，这是“我希望成本更低廉”的变相说法。许多采购经理被考核的标准就是看他们每年能交付多少生产力，而他们的奖金也与之挂钩。

这些压力导致生产成本竞相触底，在此情况下，产品企业鲜有动力将生产地点保留在高成本地区，或者担心生产的地理多样性。而且这种行为会受到消费者和企业终端用户的鼓励。如果家得宝(Home Depot)货架上摆放的一只中国制造的N95口罩看上去与相邻一只美国制造的更高价位的口罩相差无几，消费者通常会选择价格更低的那只。

许多管理者认为此次全球大流行是“黑天鹅”事件，这种事情的发生之罕见，以至于我们无法真正对其定价或者将其纳入我们对生产系统的思考。几乎没人愿意为供应来源多元化或保有安全库存必然带来的成本溢价买单。因此，当我们遇到供应冲击或者类似我们目前经历的需求激增之时，紧急应变产能并不存在。

然而，目前的疫情并不是过去15年里唯一的黑天鹅事件。可以说已经出现了好几次——包括2008年的金融危机，2011年日本东北的地震和海啸，泰国的洪灾以及美中贸易战。贸易战迫使一些企业将他们的生产移出中国，可是行动一直很缓慢，供应商风险在很大程度上仍没有变化。

不要浪费一场好危机

本次疫情已然而且将继续对全球供应链和采购策略造成重大冲击。这就好比我们突然降低了海平面，将以前看不见的各种风险和障碍都暴露了出来。管理者还应该利用正在发生的供应链中断来评估他们的供应链策略，并采取行动提升他们未来应变能力。可以考虑的措施包括：

制定关键部件和材料来源多元化的规划。这可能包括地域的多元化，要么与同一供应商合作，要么在经济上可行的情况下使用第二个

来源。比如，台积电公司已将其最重要的芯片工厂分布在中国台湾的三个科技园区。英特尔利用其分布于美国、爱尔兰和以色列的多家芯片工厂生产它的微处理器。许多制造商对工具的重复使用以及在多个厂址间平衡生产负荷的挑战持谨慎态度，可是随着更多的薄弱环节暴露出来，他们或许希望重新考虑此事。

在多元化不可能实现的地方，重新考虑何种水平才是安全库存或战略库存储备的合理水平。处于价值链较早阶段的原材料或中间产品的保有成本较低，持有更多的储备可能很有意义。如果需要时间来恢复失去的产能，储备更多的成品是有道理的。诺和诺德(Novo Nordisk)在其位于丹麦卡伦堡的工厂生产的胰岛素占全球供应量的很大一部分，该公司保有五年的库存，以便在供应中断的情况下提供关键的需求。

检查物流瓶颈并制定备选方案。目前的危机对集装箱运输和货物空运造成严重破坏，而且现在开始波及到国内卡车货运。为保护自己不受这种干扰，企业要么需要拥有距离生产地点以及产品消费市场更近的供应商，要么需要了解他们物流系统中关键的瓶颈所在，并制定后备计划。

重新考虑医疗用品等战略商品的产能规划战略。这可能需要与各国政府合作，它们可能愿意通过采购充实国家储备的方式来补贴额外的产能。另一种选择是，政府可以通过类似美国国防部信任铸造计划(Trusted Foundry Program)或民用后备空运部队(Civil Reserve Air Fleet)计划的方式来补贴紧急应变产能。

大流行疫情和贸易战共同凸显了我们全球供应链和贸易体系的脆弱性。管理者应该吸取教训，在他们的经营中打造更强的应变能力。

史兆威是哈佛商学院工商管理学管理实务Robert and Jane Cizik教授。

新冠病毒
为供应链管理
敲响了警钟

戴尔·罗杰斯（Dale Rogers）
宾迪亚·瓦基勒（Bindiya Vakil）
托马斯·崔（Thomas Y. Choi，音译）| 文
时青靖 | 编辑

就在采购团队艰难应对COVID-19全球大流行之际，大部分团队一直在尽力跟进全球应对措施的最新进展，一直在努力争取原材料和零部件的保障，保护供应链。然而，重要信息对于他们的全球团队而言通常无从获得或者不易获得。结果，他们对这场混乱的响应很是被动，缺乏协调，而危机的影响正全力打击着他们的许多企业。

相形之下，少数在大流行前投资供应网络编制的企业显得更胸有成竹。他们对供应链的结构了解得更清楚。在可能出现混乱的几分钟内，他们就已掌握大量信息，而不是在最后一分钟乱作一团。他们精确知道哪些供应商、站点、部件和产品存在风险，这让他们能够将自己排在首位，到另外的站点获得有限的存货和产能。

尽管灾难在过去10年引起了许多供应链动荡——包括冰岛的火山爆发、日本的地震和海啸、泰国的洪水以及飓风玛丽亚(Maria)和哈维(Harvey)——多数企业还是发现自己对COVID-19的大流行毫无准备。一月底和二月初，COVID-19刚在中国暴发后，Resilinc开展了一项调查，300名受访者中有70%的人表示他们仍处于数据收集和评估状态，

试图用人工方式确定自己的哪些供应商在中国特定的封城地区有站点。造成这个问题的原因有很多——可能的解决方案也很多。

供应网络编制所需资源十分昂贵

许多企业和领导者在嘴上说过有必要进行供应网络规划，将其作为降低风险的策略，可是他们并没有这样做，因为他们认为这需要大量的人力和时间。一家日本半导体制造商的高管向我们表示，2011年的地震和海啸之后，一个100人的团队花了一年多的时间才将该公司的供应网络深入编制到次级层次。这就可以解释为何多数企业与韩国一家主要消费品公司没有区别，该公司最近向我们表示，他们知道自己应该编制供应网络，可是因为涉及的困难而未这样做。

结果，许多企业继续依靠顶级供应商和精选出来的少数低级别供应商提供的人工情报。可是，通过人际关系收集的信息通常是小道消息，是臆测，而当采购人员离职、变换岗位或退休的时候，他们知道的信息也随之而去。新员工可能要花上数年时间才能了解直接供应商，更别提供应商的供应商以及他们的全球足迹了。

的确，供应网络编制可能是资源密集型且艰巨的工作。然而，此事别无他法。企业会发现，这张编制图的价值高于制定它所付出的成本和时间。

最常见的方法是利用物料清单并重点关注关键零部件。这通常是从收入排名前五的产品开始，向下追踪到他们的零部件供应商，以及零部件供应商的供应商，理想的情况下，一路向下追踪到原材料供应商。我们的目标应该是尽可能多地往下追踪，因为可能存在采购企业不知道的关键供应商。编制图还应该包括的信息有：一个主要站点从

事哪些活动、供应商拥有哪些可从事相同活动的备用站点、供应商要花多长时间才可以从备用站点发货。

一种新型的服务企业可以帮助获得和分析供应网络数据，并以方便用户的方式组织分析结果。他们的服务通常不会将供应网络一路追踪编制到原材料，可是他们可以提供一个起点。在这一领域经营的几家公司包括Elementum、Llamasoft和Resilinc。（透露个信息：我们中的一位，宾迪亚·瓦基勒，是Resilinc的创始人和CEO。）

衡量标准是节约成本，不是保证收入

多数采购活动是围绕成本节约进行的，这意味着以尽量低的成本获得供应，只要它们符合规定的质量参数。

当采购部门不得不采取非正常措施确保准时获得供应时（通过加急运输，或者溢价采购零部件或材料），增加了的成本被分派给了企业的其他部门（如果是加急运输，物流部门；如果是溢价购买原材料和零部件，财务部门）。通常没有人会问：为何一开始就非要加急或出高价呢?

采购、物流和供应链融资部门的人需要一起来商讨，哪些关键缺口（工具、信息、人员、程序等）需要弥补，以保护企业在未来不受破坏性事件的影响，以及如何让采购部门的目标与整体的企业目标协调一致。

供应链中断不属于供应商业绩指标

当灾难来袭时，人人都深受其害：买家和供应商一视同仁。因此，企业在其对供应商的评估中应该纳入与破坏相关的指标，这样做才合情合理。

比如，在选择供应商并草签合同时，许多领先企业把要求供应商每年参与其供应链编制工作的文字写了进去。当目前这种大流行似的不可抗力来袭的时候，那些供应编制图可以用作解决危机的路线图。（中国的供应商在COVID-19危机的头几个月里发布了3000多份不可抗力声明。）合同还应该详细说明此类事件期间预计恢复正常的时间和方法。

在COVID-19危机消散之后，我们将看到企业会分为两大类别。有的企业没有任何作为，只希望这样的破坏永远不要再发生。这些企业将进行一场风险极高的赌博。有的企业会留意到这场危机的教训，投资于他们的供应链网络编制，以便他们在下次危机来袭时不会盲目行动，他们会重新编写合同，以便在破坏发生时迅速制定出解决方案。从长远来看，这些企业将是赢家。

戴尔·罗杰斯是亚利桑那州立大学W. P. Carey商学院的供应链管理教授。**宾迪亚·瓦基勒**是供应链编制服务与风险监控数据提供商Resilinc的CEO和创始人，全球供应链恢复力理事会的创始成员，麻省理工学院运输与物流中心顾问委员会的成员。**托马斯·崔**是亚利桑那州立大学W. P. Carey商学院的供应链管理教授，复杂适应性供应网络研究加速器项目的共同主管。



大决战：商业秩序重建的动力机制

邓德隆 柯恩 | 文 李源 | 编辑

渐进式改善已经无法应对今天的市场竞争，企业要在一个有利于建立主导地位的优势位置发动一场“大决战”，以此作为动力，重新构建商业秩序。

公元前413年9月，雅典人和斯巴达人在西西里大港进行了海上决战。这已经是战争的第19个年头。此前，雅典人不断扩充海军，成为古希腊第一海上强国，开始挑战传统的陆地霸主斯巴达，以雅典为首的提洛同盟与以斯巴达为首的伯罗奔尼撒联盟之间爆发了旷日持久的战争。几乎所有的希腊城邦都参加了这场战争，西西里海上的这一场决战，最终决定了双方的命运。这场战役，能给我们带来哪些商业管理上的启发？

定位理论之父杰克·特劳特（Jack Trout）在《商战》一书中指出，“商业就是战争，在商战中，两个或更多的公司为争夺顾客而战。商战就是企业运用战略和战术去赢得市场竞争。和军事战争不同，商战永不停息。”我们发现，随着人工智能、移动互联网等基础设施的完善，商业环境越发瞬息万变、难以预测，企业以前习惯的持续改善、渐进性的战略提高，已经无法应对当前的市场。相反，许多具有前瞻性的

企业发动了商业“大决战”，从根本上实现了战略跃迁，从摇摇欲坠的旧世界脱身而出，开创出生机盎然的新世界。

位置是决战的关键

古今中外军事史上有过很多决战，例如中国古代著名的长平之战、赤壁之战；国外的滑铁卢战役、斯大林格勒保卫战等，这些决定性战役的结果决定了军队甚至国家的命运。

西西里海战也是其中之一。令人惊讶的是，在这场海上决战中，有着当时世界上最强大海军的雅典竟然大败，200余艘战舰、5万余人的雅典军队几乎全军覆没，存活者仅寥寥几百人。为什么会出现这样的结果?

雅典海军的强大，在于雅典的战舰机动灵活，船员驾船技艺高超。决战前夜，有人向雅典将军尼基阿斯提议，雅典战舰应该离开行动不便的狭窄港口，到开阔的海域备战。尼基阿斯没有听取这个建议，依然让所有战舰停在港口，结果把第二天的海战生生打成了“在船上开展的陆战”，大败于惯于陆战的斯巴达人。

当天海战结束后，雅典海军虽然受损严重，但是舰船总量仍对斯巴达拥有微弱优势，完全有可能从海上逃出生天。然而，雅典桡手们拒绝上船，因为他们在失败后斗志全无，一致决定从陆路撤退。弃船逃跑的雅典海军在阿西纳鲁斯河边被斯巴达人追上，战争变成了一场单边的大屠杀。从此，雅典再也没有能力挑战斯巴达，最终沦为斯巴达的附属国。

雅典此次的决战失败，是一次再经典不过的战略失败——没能把敌人引入对自己最有优势的位置，反而在对敌人有利的位置上进行了

决战，失败在所难免。西方军事理论之父克劳塞维茨（Clausewitz）在不朽名著《战争论》中指出，“必须在决定性的地点把尽可能多的军队投入战斗。决定性地点上的兵力优势，无疑是最重要的条件。”商战和军事战争类似，企业战略的核心，在于选择决战的位置。迈克尔·波特（Michael E. Porter）总结几十年来的战略研究成果指出：“战略，就是创造一种独特、有利的定位。”“最高管理层的核心任务是制定战略：界定并传播公司独特的定位（position），进行战略取舍（trade-off），在各项运营活动之间建立配称（fit）。”“制定战略实际上就是针对竞争力量建立防御，或者发现行业内竞争力量最薄弱的位置，从而为企业找到定位。”

特劳特伙伴公司的创始人杰克·特劳特在1969年创立了“定位理论”，并用毕生时间在全球帮助企业找到自己“最有优势的位置”，以此为基础发动大决战，从而赢得商战胜利。

为何要发动大决战

大决战的背景是时代变了。相对于工业社会来说，农业社会一切都是懒洋洋、慢悠悠的。而相对于信息社会来说，工业时代的变化节奏也是慢镜头。近几年移动互联网和人工智能等高科技的演进，使企业的经营效率更高、跨界打劫变得更加容易、市场竞争变得更加激烈。“日拱一卒”的持续改善，“质量更好一点”“成本更低一点”的改进，这些曾经行之有效的方法，现在已经无法从根本上改变企业的战略处境。加里·哈梅尔（Gary Hamel）叹息现在的企业仍然采取渐进式的改善，如同“罗马着火时还在弹琴”（fiddling while Rome burns），

已经无济于事。唯有发动“大决战”，实现战略跃迁，才能离开四分五裂、岌岌可危的脚下位置，来到一个水草丰茂的新大陆。

例如，加多宝凉茶，曾经在广东省内和黄振龙、宝芝林等凉茶铺平分本地几千万的市场份额，十几年没有什么变化。然而，从2002年起，加多宝把自己定位为“预防上火的饮料”，从岭南药饮市场，一跃进入饮料市场，销售额从1亿猛增到200多亿。

老乡鸡，曾经只是安徽省内一家综合农业畜牧业小企业。从2011年起，老乡鸡聚焦于中式快餐，围绕“家庭厨房”定位，不断积累运营知识和品牌势能。只用了九年时间，老乡鸡在全国开出800家直营店，成为全国中式快餐第一名（根据2019年10月中国烹饪协会发布的“2018年度中国快餐70强”榜单）。

瓜子二手车，原本脱胎于赶集网的一个子频道，以“二手车直卖”定位后来居上，三年时间打败二手车市场原来的领导者，成为中国二手车行业领军者，2019年估值超过90亿美元，十几倍于主要竞争对手。

青花郎，曾经是郎酒集团一个小众的高端定制品牌，红花郎才是郎酒集团花了将近300亿打造的主力产品。从2017年起，郎酒集团大胆变革，以青花郎替代红花郎作为“头郎”出征，在“两大酱香白酒之一”的定位方向上持续改进品质，赢得消费者青睐，以每年翻番的速度高速增长，并带动集团整体营收迅速突破百亿。

在以上案例中，企业的生产要素并没有改变，生产力却有了惊人的提升。为什么呢？因为企业配置这些资源的方式变了，实现了熊彼特（Schumpeter）所说的“生产要素的新组合”，也就是他定义的“创新”：通过“建立新的生产函数，把各项生产要素引向新用途”，大幅提升企业生产力，对抗经济周期带来的风险，实现新一轮繁荣。

总结一下，我们认为企业应该发动“大决战”的原因有三：

第一，新技术的发展、商业基础设施的完善，使得现在的每一家企业都无险可守。因此，每一家企业都要集聚力量，通过“大决战”建立一个独一无二、具备主导地位的优势位置，使潜在对手无法攻入。也就是任正非说的，绝不在非战略地点上消耗战略力量，而要在有限的地方集中优势兵力取得领先。衡量大决战的战果，其最高境界是企业能够独占一个词，比如“电商”之于淘宝，“社交”之于腾讯，“搜索”之于百度，“二手车直卖”之于瓜子，令竞争对手望而却步，任何冒险进来的企业都可能失败（想一想阿里巴巴做社交的几次尝试，以及腾讯做电商的历史）。这个原因适用于全球所有的企业。

第二，中国的经济结构需要调整。各种因素正在冲击中国的经济发展，其中一个重要原因在于中国的经济结构过于粗放，同质化严重，导致产能过剩、库存增加、频繁价格战、容易被其他地区的产品替代。如果中国企业能够通过大决战，在各自专业领域建立主导地位，对于消费者来说，非它不可，那么任何国家想要对中国加税，恐怕都不易成功。例如，美国从1962年禁运古巴雪茄至今，但是事实上从未实现，因为美国消费者心中就是认定古巴雪茄才是最高档的雪茄。

第三，中国的经济发展需要动力转型。经过40年的经济发展，我们已从短缺经济发展到了过剩经济，每一项新冒出来的消费者需求，都会立刻吸引成百上千企业去满足，比如这几年的“团购大战”“直播大战”“共享单车大战”“电子烟大战”。满足消费者需求，已经无法驱动企业继续成长（甚至生存）。企业下一步的发展动力，必须从满足消费者需求，转向“主导一个独一无二的优势位置”，才有源源不断的新动能。即只有通过定位才能更好地实现社会分工。

有人会问，在变化的年代，企业是否应该随时因需而变，动态调整，以变应变？在我们看来，现在的商业挑战是无险可守，以变应变的结果是从一群狼的包围圈跳到另一群狼的包围圈，企业将永远是一个平庸的跟随者、辛苦耕作却所得甚少的“佃农”。这其实就是现在绝大多数企业的现状。没有根据地，没有护城河，平庸企业无法掌握自己的命运。而卓越的企业则主动出击，识别战略机会，构筑自己的根据地、护城河，把决战引导到自己占据最佳优势的位置来。克劳塞维茨在《战争论》中说，“那些看到战争无法避免却又犹豫不决而不主动进攻的政治家，都是国家的罪人。”

还有人会问，“大决战”是否只适合资源丰富的大企业？在我们看来，恰恰相反，越是资源有限的小企业，越是要重兵囤积在一个小的冲锋口展开决战，积累自己的优势。例如，在“西不入川、东不入皖”的白酒大省安徽，在各种白酒全国大品牌的重压之下，有一家小企业却活得很好，它就是宣酒。针对大企业规模大的优势，宣酒针锋相对建立自己的优势定位——“小窖酿造”，在这个领域成为领导者，从一家名不见经传的小厂成为中国白酒界的一匹黑马。德国、日本的很多隐形冠军，也属于小企业通过大决战（几代人甚至十几代人上百年的持续投入），在细分市场建立属于自己独一无二优势位置的范例。

大决战的四条原则

“黑天鹅”“灰犀牛”“蝴蝶效应”是这几年的热门词汇，反映了人们在变化多端时代面对各种风险和不确定性的惶恐。而新一代战略工作者的职责，就是通过辛勤的工作，分析行业、用户、竞争、环境等诸

多因素，运用经济学、管理学、心理学等多学科的知识，系统降低战略风险，增加确定性，实现长期增长。

这是一门专业的工作，它所需的知识积累，要通过跨周期、跨行业、跨国家的长期实践。杰克·特劳特在过去半个世纪里，在全球为众多企业制定过大决战的战略，总结出一套系统的战略方法，创建了定位理论这门学科。从定位理论来看，大决战有四条原则，它们已经在几十年的时间里接受过世界许多企业的检验，被证明可以大大降低战略风险。

原则一：在测试成功的地方发动决战

易趣在中国测试成功，证明了C2C电商在中国大有可为，马云随后成立淘宝，在这个位置投入了更大的资源，一举拿下。IBM、黑莓等众多公司的智能手机测试成功，苹果公司随后押宝iPhone。谷歌、3M等以创新闻名的公司，都有鼓励员工拿出20%的时间投入到本职工作之外领域的企业文化。

这非常符合新时代的“二八规律”，把80%的精力聚焦于主战场，用20%的精力探测未知。一旦找到一个新的突破口，后续大部队蜂拥而至。用马云的话说，“有了一张战略图之后，要找到一个地方一刀捅进去就会流血的，闻到血腥味大家自然会冲上来，这张皮一定能撕开。重要的是一定要找到一个点切入，把它做深做透，彻底把这个桩打进去。”段永平以“敢为人后、后发制人”的信条屡战屡胜，是因为他的战略眼光能够从别人的测试成功中识别出真正的战略机会点，然后他才大军压上，发动“大决战”，把市场一举拿下。

原则二：站在领导者的对立面或者关联面发动决战

这一条看起来容易，做起来却很难。因为大多数企业家和管理者，仍然习惯一切从自己出发。杰克·特劳特在《商战》中说：“大多数企业就像是小孩，它们想‘靠自己’，遇到问题时的本能反应就是对企业内部进行研究。企业喜欢考量自身的优势和弱点，研究自家产品的产品质量、销售队伍、产品价格和销售渠道。”——大多数企业家和管理者的心态，正是特劳特笔下的“小孩”。

企业管理者往往会忽略市场竞争的本质，忘了这是一场对着干的“战争”，而误以为这只是比着干的“竞赛”。太多企业为这种错误的思维方式付出了代价，而深受黄老哲学“不争”文化影响的中国，在这个过度竞争的时代里，将面临更大的挑战。

落后企业应该把注意力集中在领导者身上，研究领导者的优势和弱点。特劳特“22条商规”中的“对立定律”说：“若想成为市场第二，那么你的战略应由第一决定。”你必须发现领导者强大的本质，然后以与其本质相对立的定位出现在顾客面前；或者，把自己和领导者关联在一起。

比如，优信二手车拥有车商资源，瓜子二手车就发力“没有中间商赚差价”。麦当劳和肯德基都卖套餐，老乡鸡就只做单点；茅台遥遥领先，青花郎就建设“两大酱香白酒”定位。在这些位置发动大决战，赢面更高。

原则三：最佳的防御是自我攻击

这是最难做到，也是最具威慑力的战略选择。自己淘汰自己，是对人性弱点的最大考验，真正做到这一点的企业少之又少。一个典范是吉列，它在剃须刀市场长保领导地位，并占近七成的市场份额，其秘诀是不断攻击自己以汰旧换新。乔布斯去世后，苹果公司自我攻击

的节奏明显慢了下来，淘汰自己的速度与彻底性都略显苍白，这恐怕是苹果最大的战略风险。

领导者要打的是一场防御战，而最好的防御，就是不断攻击自己、不断前进，毕竟移动的目标总比静止的目标让对手更难击中。华为有一个隐藏了近二十年的“蓝军”，其主要工作就是研究如何打败华为。任正非说过：“要想升官，先到‘蓝军’去，不把红军打败就不要升司令。‘红军’的司令如果没有‘蓝军’经历，也不要再提拔了。你都不知道如何打败华为，说明你已到天花板了。”

原则四：在无争地带进行侧翼战有着广阔的机会

在进攻和防御之外，还有一种聪明的作战方法，就是侧翼战。比如朝鲜战争中，美军在仁川的突然登陆。如何找到战略上的“无争地带”？答案是，要密切研究领导者，但是，不要试图变得“更好”，而要变得“不同”。

现实中，大多数跟随品牌都一窝蜂地仿效领导者。落后者常想，“领导者能做到最大，他们肯定知道怎么做有效。让我们也这样吧，只是要做得更好。”实际上“更好”的想法并不妙，这样做就把残酷的商战当成了“友谊比赛”，而且以领导者倡导的标准来衡量胜负，完全失去了发展出自己战略的机会。

举例来说，如果在汽车行业，领导者“最快”，那落后者就不应该再去比拼速度，而应该另辟蹊径，去决战“最豪华”“最安全”“最省油”等位置，比如特斯拉就以“电动车”在无争地带发动了一场漂亮的侧翼战。如果在牙膏行业，领导者重兵于“防蛀”，那落后者就应该考虑“美白”“防过敏”“去口气”等地点；云南白药牙膏也以“止血”成功地发动了一场高端侧翼战。

大决战的威力=位置+兵力+节奏

以上四条原则，可以大幅降低决战的战略风险，增加成果的确定性。同时，我们也要提醒企业家，“兵力原则”是所有战争原则中最基本的原则。当然，兵力大小是相对而言的。传奇的普鲁士腓特烈大帝和拿破仑都曾经多次创造以弱胜强的战例，他们取胜的共同要点就是在总兵力不占优势的情况下，让自己的兵力在决战地点超过敌人。

“战略节奏”是企业家设计战略时要非常重视的环节。企业采取战略行动，有时必须疾风骤雨，有时必须静水深流；有时必须广积粮、缓称王，有时必须动若雷霆。很多企业制定了正确的战略，但是战略部署的时候把优先顺序搞错了，一错就全乱了。

例如，同样是从根据地走向全国，当初加多宝从广东出发“北伐”，原本每次考虑的都是进军周边省份，因为消费习惯比较接近，但是最终采取了“蛙跳战略”，从广东千里跃进，直取北京市场；而老乡鸡从安徽走向全国，曾经尝试在上海开店，最终选择从上海撤回，蛰伏安徽蓄积势能，五年后才进军湖北和江苏这两个邻近省份。

为什么会有这么大的区别？因为两家企业面对的市场局面完全不同。每家企业面对的战略形势都是独特的，所以每一家企业的战略也必须是独特的。定位理论总结出来的规律，虽说是通用的，但是具体到每家企业如何运用，仍然有赖于决策者的战略素养和实战积累。

以定位理论为基础的“大决战”战略视角，和以往企业习惯的传统战略视角有很大不同。其中最大的不同在于，“大决战”视角的出发点是企业外部，而不是企业内部。对于企业来说，把内部运营管理好只是成功的必要条件，而远非充分条件。对于处于动荡时代的新一代企业家而言，急需补上的是“外部视角”，以在外部顾客心智中占据一个

什么样的位置，来引导企业内部的运营。正如拉姆·查兰（Ram Charan）所言："商业环境更加动态、更加难以分辨，生存也更加困难。有效应对这一环境的唯一办法就是以外部战略的方式思考，不断培养从外到内审视公司的意识。"

识别、锁定和扩大战果

军事决战的时间一般不会很长，快仅几天，慢则数月。商战中的大决战，通常需要更长时间，有时需要分成若干场战役。瓜子二手车从发动大决战到拿下行业主导位置，大约用了三年时间。加多宝成为中国饮料领军品牌，用了七年时间。老乡鸡拿下中式快餐全国第一的位置，用了九年时间。华为体量庞大得多，对手都是全球巨头，任正非说："这三十年来，我们从几百人、几千人、几万人到十八万人，只对准同一个'城墙口'冲锋，对信息传送领域进行冲锋，而且对这个'城墙口'一年的投资量是150亿到200亿美元的力度。"华为打了一场世界级的企业大决战。

决战的成功令人欣喜。然而，并不是每家企业都能充分享受胜利的甜美果实。这是所有商战失误中最令人惋惜的。在决战胜利之后，企业要注意三点：

1.准确认识大决战的性质

不少商战赢家未能准确判断胜利的性质，失去锁定和扩大战果的良机。这又分成三种情况：

第一种，是企业没有意识到自己有可能占据一个主导位置，未能乘胜追击发动大决战去锁定战果。很多"先驱"成"先烈"，就是这个原因。比如1990年代，不少游戏机品牌都占据了一方市场，活得都很滋

润，但是谁也没有想到发动大决战。直到段永平的小霸王投入重兵发动大决战，一口气占领了全国近八成的市场份额，其他游戏机厂商才如梦初醒，后悔不迭。

第二种，是企业没有正确认识到自己成功的真正原因。大哲学家李泽厚说，一个人只有正确理解和解释了自己的存在，才真正存在。有些企业由于“暗合”定位原理，无意中占据了一个独特有利的位置，但是企业并没有真正认清这一点，又在无意中失去。例如，相对于麦当劳，汉堡王最大的优势在于其火烤汉堡口味更好，但是汉堡王曾经一度放弃口味领先，改为和麦当劳比拼出餐“更快”，这一轮决战毫不意外地输得很惨。

第三种，是企业过早地放弃了使自己成功的定位。好的位置一旦占领，要长期坚持守住。不少企业高估自己，过早放弃了根据地。1990年代，春兰空调占据了全国近40%的市场份额，是名副其实的“中国空调大王”，格力空调当时是春兰的模仿者和追随者。然而，春兰在空调收入仅十亿多的情况下就进入冰箱、电视、洗衣机、摩托车、卡车、新能源等多个领域，结果新领域未能站住脚，空调大本营也丢了。二十多年过去了，2019年春兰股份全年营收只有1.98亿，净利润仅两千多万；相比之下，格力电器2019年全年营收突破2000亿，净利润246亿。

2.以定位为基础，跨界收割

一方面，很多企业害怕被别人跨界打劫。另一方面，大决战的胜利者却可以享受跨界收割的特权。企业倾力打赢一场大决战，当然不可能只是守在城堡里故步自封。

比如支付宝，在支付领域建立主导地位之后，挥师进入小贷、理财、保险等高利润相关领域，势如破竹。麦当劳在快餐领域成功之

后，乘势进入房地产，做加盟商的“二房东”，赚得盆满钵满。但是可以想象，如果麦当劳失去了快餐的主导地位，房地产行业它就玩不转了。支付宝也是如此。通过大决战建立的强大定位才是跨界打劫的底气所在。

但是，跨界打劫不等于正面向其他领域的领导者发动进攻。阿里巴巴当年收购雅虎搜索，向百度发动强攻，无功而返；而微信在社交占据主导之后，推出基于微信社交网络的搜索，百度只能在护城河外望洋兴叹；类似于此，腾讯曾经几次三番做电商，直接进攻阿里都碰到铜墙铁壁，而通过扶持拼多多这种基于社交的拼团模式，大获成功。这是两种完全不同性质的跨界打劫。

3.多定位协同

企业通过大决战占领一个定位之后，如果发现新的有可能占据主导地位的有利位置，可以通过一场新的大决战占领下一个定位，并获得协同效应。例如，马云的阿里巴巴在B2B领域建立主导地位之后，依次通过淘宝在C2C、天猫在B2C、支付宝在支付等相关领域建立了主导地位；瓜子在二手车领域建立主导地位之后，发现新车领域也有很大的机会属于自己，于是创立毛豆新车网发动大决战，仅一年时间即成为头部玩家之一。

正由于商业基础设施的完善，使得现在每一家企业都无险可守，因此必须通过大决战占领一个根据地，拒虎狼之师于要塞之外。然而，生存只是大决战的最低战果。同样的商业环境，其实为大决战成功之后的企业打开了征服世界的广阔空间。雅典和斯巴达在西西里的海上决战之后，雅典十将军之一修昔底德评论说：“这是希腊历史上最大的军事行动——对于胜利者来说，是最大的光荣，对于失败者来说，是最大的灾难。”决战的胜利者斯巴达，从此成为古希腊（也是当

时他们眼中的全世界）唯一的霸主。这是大决战为赢家带来的丰厚回报。

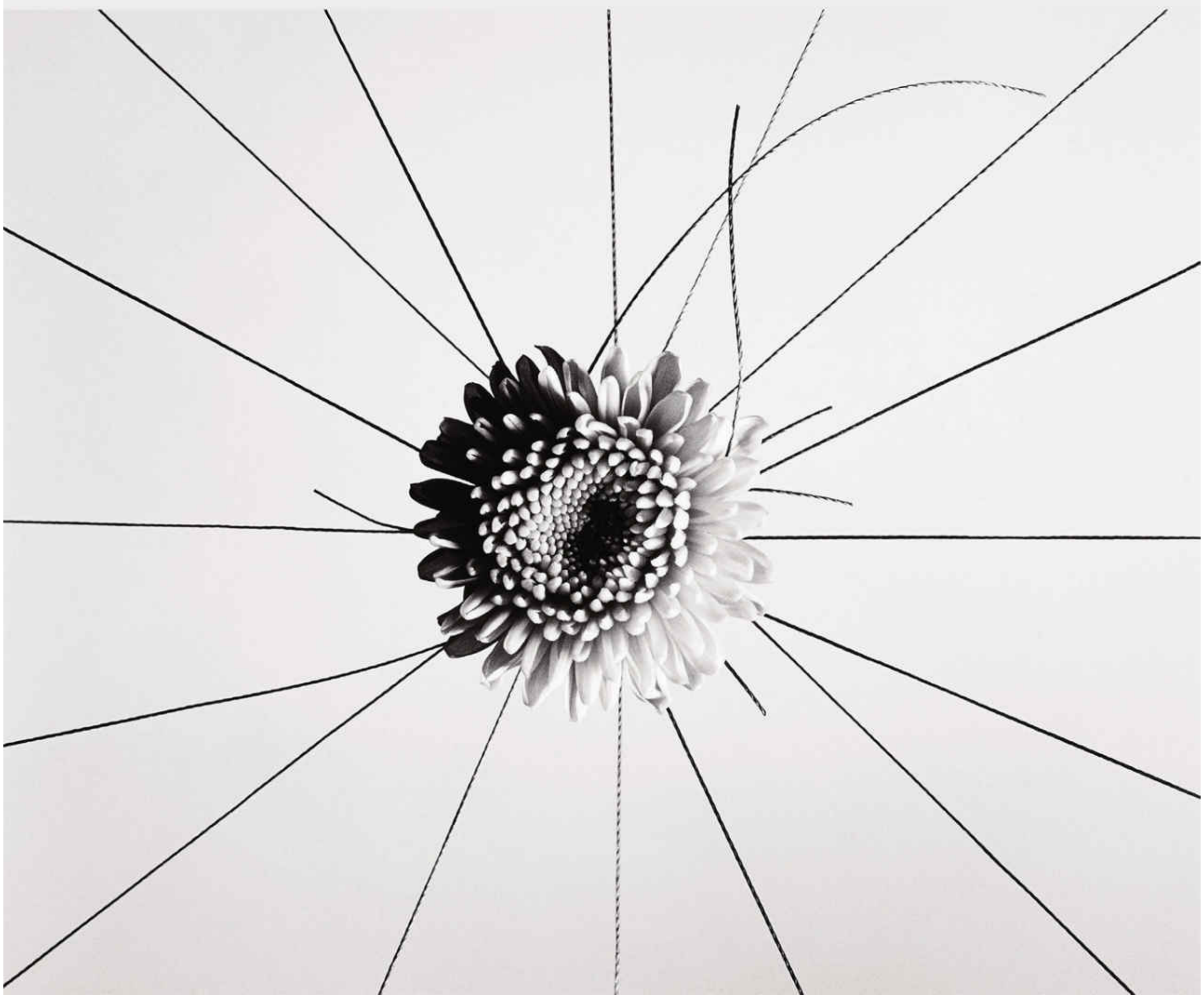
商战类似于此：可乐的成功，帮助可口可乐建立了全球饮料帝国；肥皂的成功，帮助宝洁建立了全球日化帝国；电商、社交的成功，帮助阿里巴巴和腾讯成为全球名列前茅的中国公司。一旦你占据了一个强大的定位，最优质的资金、人才、渠道、土地、媒体关注、合作伙伴等资源都会主动向你靠拢。定位并不是把企业“定”在了一个地方不动，而是给了企业一个可以据此撬动地球、重新构建商业秩序的支点。

每个企业都渴盼基业长青之道。在我们看来，在一个有可能占据主导地位的位置发动决战，重兵打造自己独一无二的优势，以强大定位占领用户心智，这才是企业最可靠的护城河。它的最高境界，就是“一词占领心智”。当企业为社会创造的是独一无二、与众不同的价值时，用户就会给你一个词来代表你独特的成就。可口可乐代表了可乐，吉列代表了剃须刀，这才是这两家企业基业长青的原因，也是巴菲特长期投资它们的原因。用这个标准来看，很少有企业能达到这个境界。这是一个好消息。说明我们这一代企业家还有大量机会，特别对于那些胸怀大志的中国企业家来说，这个世界还有很多价值连城的空位等待我们去创建、去占领。

克劳塞维茨在《战争论》中说，“人们永远只有通过积极的措施，即以决战为目标，而不是只以单纯的等待为目标，才能取得巨大的积极成果。我们坚信，主要地点的决战将会同时也决定次要地点的命运。一切损失都会在主力决战中得到补偿。”“罗马正在燃烧”，我们脚下的坚冰正在融化，新时代的商战，呼唤新一代战略家的大决战！

邓德隆是特劳特伙伴公司（Trout & Partners）全球总裁。柯恩是特劳特伙伴中国公司首席知识官。

Spotlight 聚光灯



直面性骚扰
CONFRONTING SEXUAL HARASSMENT

蒋荟蓉 | 译 牛文静 | 校 李源 | 编辑

应对性骚扰问题的项目为何适得其反

Why Sexual HarassmentPrograms Backfire

弗朗克·多宾（Frank Dobbin） 亚历山德拉·卡列夫（Alexandra Kalev） | 文

该采取什么对策?

核心观点

问题

虽然许多公司早就设立了培训项目和申诉程序，用于解决职场性骚扰问题，但如今仍有40%左右的女性表示自己在工作中受到骚扰，这个数字从上世纪80年代起就没有变过。

研究

本文作者考察了美国800多家公司自上世纪70年代至本世纪初采用的各种相关项目和流程，发现其中多数弊大于利。

前景

企业应当重新设计培训项目，将全体员工视为受害者的同盟，而不是把部分员工当作潜在犯罪者。此外，企业还应当建立正式程度较低的投诉体系，为受害者提供不会招致报复的迅速回应，作为正式法律申诉渠道的补充。



性骚扰这个词语，于上世纪70年代出现在学术界，正式成为法律上的概念则是在1977年。这一年女权主义法律学者凯瑟琳·麦金农（Catharine MacKinnon）提出一个论点：职场骚扰行为构成性别歧视，违反1964年通过的民权法案。联邦法官先是拒绝了这一提案，不过到了1978年，已经有三个法院同意麦金农的观点，1986年联邦最高法院也表示赞同。

这一概念的分水岭出现在1991年，阿妮塔·希尔（Anita Hill）控告克拉伦斯·托马斯（Clarence Thomas）曾对自己实施性骚扰，当时她在平等就业机会委员会（Equal Employment Opportunity Commission）担任托马斯的助理，最高法院就此召开听证会。希尔的证词通过电视播出，迅速唤起了公众对性骚扰问题的意识，促使许多女性讲出了自己的经历。许多公司认识到这个问题涉及范围甚广，而且逐渐开始担心起法律风险和公关风险，于是决定应对问题。公司的行动相当快。至1997年，已经有75%的美国公司设置了全体员工都必须参加的培训项目，在培训中讲解法律禁止哪些行为、如何投诉不当行为；95%的公司制定了申诉程序，用于处理骚扰行为投诉和发起听证会的要求。设置培训和申诉程序对于员工和公司双方而言似乎都是好消息，1998年最高法院在两起案件中规定，若企业有这两项流程，可以免于敌意工作环境性骚扰诉讼。

20年里，多数组织和高管都对这种状况感觉良好，觉得是在解决问题。然而#MeToo运动表明，性骚扰问题依然存在于我们身边。今天，约40%的女性（以及16%的男性）表示自己在职场受到过性骚扰——这个数字与上世纪80年代相比竟毫无改变，值得我们注意。部分原因可能在于，现在的女性或许更倾向于说有问题的老板是“骚扰”而

非“粗鄙之人”。可是，申诉程序和关于不当行为的培训已然如此普遍，受到骚扰的比例却依然如此之高，这究竟是为什么？

这个问题很重要，最近我们决定试着回答一下。于是我们认真审视了美国800多家公司的现状，这些公司员工超过800万人，年龄层从上世纪70年代前期到21世纪初。这些公司引入的项目和流程，是否令工作环境变得更适合女性？我们特别关注的是，这些举措对管理层女性的数量产生了怎样的影响。我们检验了两个假设：其一，如果相关项目和流程有效果，目前担任管理者和将来有望成为管理者的女性因受到性骚扰离职的情况就会减少，因此随着时间推移，我们会在管理层看到更多女性；其二，如果相关项目和流程适得其反，那么目前担任管理者和将来有望成为管理者的女性离职的情况会增加，因此随着时间推移，管理层的女性数量会减少。

我们的研究揭示了一些令人不快的真相。多数公司规定全体员工必须参加的培训项目和特意设置的申诉流程，对于解决职场性骚扰问题毫无助益。相反，这两项措施导致员工不满和离职率上升。我们的结论显而易见：1998年最高法院促成的项目和流程，跟江湖骗子卖的万灵丹没什么两样，对于公司管理而言弊大于利。

我们必须做得更好。所幸，我们通过研究找到了一些可行的改进方式。

反性骚扰培训中存在的问题

重点讲解预防不当行为及性骚扰相关培训有没有减少骚扰？看来是没有。我们的研究表明，企业实行这种培训之后，管理层的女性数量减少了。为了避免其他因素影响，我们运用先进的统计技术，控制

了公司内部、所在行业及所在地区的其他可能影响女性管理者数量的变化。我们发现，公司实行反不当行为培训项目后，管理层中的白人女性在随后几年里减少了5%以上。非裔、拉美裔和亚裔美国女性的数量不会在实行这种反骚扰培训项目后减少——因为原本就没有多少。白人女性的比例占管理层中所有女性的3/4、在职女性员工的一半，因此在受到培训负面影响的女性里比例也最大。原本是为了教育员工避免骚扰行为的培训，却为何起了反作用？这个事实似乎不合常理。问题出在提供培训的方式上。这种培训通常都是强制必须参加的，传达出的信息是，男性被迫关注这个问题。而培训的重点放在反不当行为上，讲的都是具体细节，发出的信号是男性不知道行为界限在哪里。这样的培训传达的信息是，男性需要纠正自己的行为。

无论什么培训，一上来就告诉参与者，他们自己就是问题所在，这样会激起参与者的防卫心理。如此一来，他们就不太愿意参与解决问题，而是会心生抵触。反性骚扰培训正是如此：研究表明，这种培训使得男性更倾向于谴责受害者，认为投诉性骚扰的女性在捏造事实，或是反应过度。因此也不足为奇，2018年皮尤研究中心（Pew Research Center）开展的一项研究表明，超过30%的男性认为关于性骚扰的诬告是“一大问题”，而受到骚扰的女性有58%的人表示不被相信是一大问题。

这种影响的走向可以预料——男性怀有防卫心理，拿培训中的场景乃至性骚扰本身开玩笑。这样的情况非常普遍，情景喜剧《办公室风云》（The Office）的编剧用了一整集来讲这个：前台帕姆疲惫地对着镜头说，“哪天我们讨论起性骚扰，大家就会在那一天骚扰我找乐子。”

那么确有骚扰倾向的男性呢？我们规定全体员工必须都参加培训，正是为了让这部分男性受教育。那么培训对他们有帮助吗？没有。研究表明，在接受培训之前就有骚扰女性倾向的男性，接受过培训之后反而更加觉得骚扰行为无关紧要。

尽管如此，公司在发现被投诉的男性的确难辞其咎的时候又会采取怎样的措施？让他们接受更多培训。现在，包括加利福尼亚州和纽约州在内的六个州规定所有公司必须向全体员工提供反性骚扰相关培训。

奥威尔碰上了卡夫卡。

可供选择的其他培训

传统的反性骚扰培训反而导致女性管理者减少，让坏家伙变得更坏了一点，那么现在也许该考虑一下，怎样的培训会更有用。我们在研究中找到了两种更有效果的方法。

旁观者介入培训。这是我们发现的最具前景的培训。新罕布什尔大学（University of New Hampshire）预防创新研究中心（Prevention Innovation Research Center）的沙琳·波特（Sharyn Potter）及其研究团队一直在进行相关的有趣实验，实验场所是大学校园和军事基地，这两个地方是骚扰和侵犯的重灾区。十几年前，研究团队在大学建立了旁观者介入培训试点项目，至今已推广到300多所大学。2011年美国军队引入了这项培训。

在项目中，研究团队首先将参与培训者置于一同解决骚扰和侵犯问题的同盟立场，而非潜在罪犯立场。大家的责任是将不良行为消灭在萌芽阶段，是“如果你看到某些事情，那就说出来（或者做点什

么）”的方法。受到适当培训的旁观者会打断性方面的玩笑，制止起哄的人，叫住在聚会上刚刚认识、喝醉之后要一起离开的两个人。这种方法有着意想不到的效果。参加旁观者介入培训的学生和士兵一致表示，这个培训帮助他们学会了在看到问题苗头时该怎么做。最重要的是，接受培训之后再过几个月，参与者在现实生活中介入相应场景的几率依然显著高于其他人。

旁观者介入培训的优点数不胜数。波特现在是某非营利机构主席，该机构为各种组织规划培训项目。美国空军也建立了培训项目。2018年纽约市要求所有雇主提供反性骚扰相关培训，同时也要求此类培训涵盖旁观者介入内容，并通过网络提供了示范项目，供雇主免费使用。可惜这个示范项目只有45分钟，涵盖了五个主题，其中包括不当行为。这跟研究发现的对大学生和军方人员有效的方法相去甚远——专注于旁观者介入的长达几个小时的现场培训才有效果。

管理者培训。专门为管理者提供的培训也非常有效。在我们的研究中，单独开展管理者培训项目的公司，管理层女性成员比例有较大的改善，其中白人女性增加了6%以上，非裔和亚裔美国人女性增加5%，拉美裔增加了2%。

管理者培训之所以有效，是因为这样的培训将性骚扰作为一个全体管理者必须应对的难题呈现出来。从这个角度讲，管理者培训与旁观者培训有相似之处。参与者无论男女，都被鼓励想象自己看到别人做错事，而不是自己会做错事。培训师指导参与者识别骚扰的初期迹象，以及如何迅速有效地介入、避免行动升级。

我们的研究表明，男性在接受管理者培训期间非常专心。原因何在？部分原因是他们感到获得了新的工具，可以帮助自己解决以前不知该如何处理的问题，还有一部分原因则是他们被设想为潜在的英雄

角色，而不是潜在的罪犯。所有人都站在同样的立场，学习如何识别和制止可疑行为，协力改善整体工作环境。

申诉程序中存在的问题

关注预防不当行为的培训中存在的问题显而易见：这种培训无法帮助我们解决职场性骚扰问题。但法律申诉程序又有什么问题呢?

我们研究过的每一家《财富》500强公司都设立了申诉程序。这样的程序首先由律师精心炮制，阻拦打算提起诉讼的受害者，随后用来保护公司免受诉讼。但这种东西并没有改善女性的处境。我们研究过的企业在设立申诉程序之后，管理层女性总数反而有所下降。



下降幅度最大的是女性管理者原本就很少的公司。因为与男性相比，女性更倾向于相信员工关于性骚扰的投诉。而在女性管理者稀少的企业中，提出投诉的受害者有时会遭到严厉的讯问，促使她们辞职。女性管理者最少（经过统计后处在末尾四分位数）的公司，引入性骚扰申诉程序导致女性管理者数量在几年里显著减少，非裔女性减少14%，拉美裔和亚裔女性管理者分别减少了10%。有更多女性担任管理者的公司里这种负面效果比较弱，而女性管理者非常多的公司则不会有这种效应。白人女性管理者的数量没有受到申诉程序影响。

为什么有色人种女性受到的影响最大？研究表明，与白人女性相比，有色人种在工作中受到骚扰的几率要高得多。这部分女性最常被骚扰，因此她们的投诉最多，所以自然而然，受到申诉流程的负面影响也最大。

可是，申诉流程为何会造成负面影响？多项不同研究表明，答案在于针对提出投诉的受害者进行的报复。一项对联邦工作人员的问卷调查发现，投诉了性骚扰案件的女性中有2/3后来被骚扰者或骚扰者的朋友攻击、奚落、降职或辞退。

这种报复会造成长期影响。女性就性骚扰问题提出投诉，最后的结果往往是工作和身心健康都受影响，不如保持沉默。而且，投诉之后许多受害者获得的只有报复，因为申诉流程多半保护被投诉的人，而不是受害者。

问题部分在于保密规定无法执行，因此无法避免报复。投诉者和被投诉者双方都被告知，投诉是保密的，因为被投诉者在被证明有罪之前都是无辜的。但被投诉者通常认为自己可以随便告诉朋友，接到投诉的管理者也可能告诉其他人，为被投诉者寻找证据或支持。不管消息是如何传开的，被投诉者的朋友都可能进行报复。俄亥俄州一名

女性服务员投诉性骚扰，接到她投诉的女性管理者跟同事讲了这件事，同事就不停地拿这位服务员开玩笑。

另一部分问题在于举证规则。很多公司定罪用的是“排除合理怀疑”（beyond a reasonable doubt）的标准，不是法院用于性骚扰案件的“优势证据”（preponderance of evidence），后者标准更低。这导致在被告者不认罪和没有目击者的情况下定罪近乎不可能。即使被投诉者被判有罪，通常也适用保密规定，因此公司并不会公开宣布让女性避开这个人。

还有一个问题是不愿惩罚犯罪者。公司有时会将受害者调往其他部门或其他地区，但几乎从不会调走或解雇被投诉者，因为担心被投诉者提起诉讼。公司的应对方法通常是强制员工参加更多培训。许多公司甚至不会将裁决结果告知投诉者，因此导致不良结果：一位“胜诉”的受害者看到骚扰自己的人在公司走廊上闲逛，认为这意味着自己败诉，感到气馁、沮丧并愤怒，因此决定辞职。

然而，遭到报复的受害者通常会在流程结束前早就辞职。2019年9月，CBS情景喜剧《转职卡罗尔》（Carol's Second Act）编剧布罗吉·古普塔（Broti Gupta），在CBS刚刚修改过投诉制度、提升投诉者待遇之后投诉一名执行制片人行为不当。HR参考规定，批准了让制片人和编剧分开的新规则。随后古普塔辞职，表示自己遭到报复，被踢出创作团队。支持古普塔的另一位编剧玛吉·马杰（Margee Magee）告诉《纽约时报》，“我们只不过想让他看个45分钟的骚扰视频之类的。这都不行。”

证据确凿：我们目前的申诉体系，无法执行保密规则，举证要求太高，对骚扰者的惩罚又微乎其微，令受害者处于明显的劣势。另外，每个人都知道申诉体系不完善。正因如此，HR负责人经常建议受

害者不要进行申诉，而且研究表明只有大约1/10的受害者会正式投诉。在社交网络的#WhyIDidntReport（意为“我为什么不告发”）标签下的投稿中可以看到所有原因：他们不会相信我；他们会让我接受侮辱性的听证会；那个人会安然无恙；他会报复我；他的朋友会觉得我是活该。投诉者只有两个选择：要么投诉性骚扰并承担其不良后果，要么不投诉。这是一个双输的局面。

可供选择的其他投诉系统

目前的体系毫无作用，那么你和你所在的组织要如何做得更好？我们找到了几个不错的方法。

申诉督察办公室。该机构设在组织命令执行链之外独立运作，处理性骚扰相关投诉。督察员（ombuds，以前叫作ombudsman）系统的特性是非正式、中立且绝对保密——只有申诉督察官需要知道投诉内容。与当前的申诉系统相比，这种方法有两个优势：由投诉者决定是否让被投诉者知道投诉，完全避免了法律听证会。

例如美国第一个直接处理性骚扰问题的大雇主麻省理工学院（MIT）。1973年，麻省理工学院设立申诉督察办公室，处理性骚扰及相关投诉，至80年代初期，该办公室每年受理投诉500件。80年代这个项目发展完善，90%前来投诉的人希望自己的投诉能够以非正式程序保密处理；75%的人担心正式投诉会招致报复或被拒绝，或是被上司、同事甚至家人冷漠对待，而且表示并不是希望骚扰者受到惩罚，只希望对方能停止骚扰。

麻省理工学院配合投诉者，让他们获得自己想要的结果。至今，学院处理了许多件投诉，其中大部分得到解决，结果令受害者满意。

担任麻省理工学院申诉督察办公室负责人42年的劳务经济学家、谈判学客座教授玛丽·罗韦（Mary Rowe）表示，下决心希望曝光和解决职场骚扰问题的雇主，必须提供这种非正式选项，作为正式申诉系统的补充。原因何在？因为受害者不想提起正式投诉，而且据罗韦说，一百个投诉者里只有一个能撑过冗长繁琐的申诉流程。如果只提供正式投诉流程，多数受害者会选择保持沉默。

过去几十年，申诉督察办公室制度在学校、法律事务所和大型新闻机构推广开来。为协助解决骚扰问题，督察办公室应当表明，员工可以私下前来商谈和投诉。宾夕法尼亚大学宣布性骚扰受害者可以通过现有的申诉督察办公室投诉时，投诉件数和解决件数都出现了大幅度提升。现在，其他企业也开始设立申诉督察办公室：13%的美国企业，包括美国运通（American Express）、芝乐坊（The Cheesecake Factory）、麦肯锡（McKinsey）、耐克（Nike）、雪佛龙（Chevron）、玛氏（Mars）和优步（Uber）在内，都设立了申诉督察办公室，处理从职场霸凌到协议终止等各种问题。芝乐坊于2009年设立处理性骚扰投诉的办公室。2017年优步一名员工发表博客文章，严厉批评公司盛行的骚扰文化，随后优步聘请前美国司法部长埃里克·霍尔德（Eric Holder）调查此事。霍尔德建议设立申诉督察办公室，鼓励员工将问题提出，优步董事会依言照办。#MeToo活动使得公司高管的态度发生了巨大的变化，从“非礼勿视”转为勇于面对，因为高管意识到，了解问题好过假装问题不存在。

申诉督察体系最重要的一点是，将主导权交到受害者手里。如果受害者不希望被投诉者知道自己说了什么，被投诉者就不会知道——督察办公室会私下听受害者陈述，并帮助受害者想办法。申诉督察办公室不进行正式听证会，不设举证规则，且不必与他人讨论。此外，

督察办公室还可以追踪投诉涉及的部门和地区，找到需要关注的问题点，提醒相关领导者注意。与申诉负责人相比，督察办公室可以更有效地追踪投诉，因为人们更倾向于找督察办公室进行投诉。

设立督察办公室并不难。企业如果想要制定处理投诉的基本原则，可以在专业人员协助下，参照国际督察专员协会（International Ombudsman Association）的守则（提醒一下，还要明确说明督察办公室会协助处理骚扰问题）。硅谷现在有几家初创公司提供在线投诉系统，其中一家名为tEQuitable的公司在运营虚拟督察办公室。雇主可以订阅该公司服务。这项服务完全保密，可以通过网络为员工提供书面建议。如果这还不够，tEQuitable还可以提供电话对谈，由受过培训的专业人士接听。该公司的服务不会将员工的投诉详情汇报给雇主，但会向雇主高管发送聚合数据，让高管发现问题重点地区。企业督察办公室的作用与此相同。

自愿的争议调解。在正式申诉程序和督察办公室中间的另一个选项，是依靠调解仲裁的争议解决系统。这种模式下，调解人倾听投诉，告知被投诉者，并尝试寻找能够令双方都满意的解决方案。一些雇主会聘请专业的调解人员，还有一些公司自行培训员工担当这个任务。这种方法的对抗性比正式申诉程序低。许多受害者只是希望能停止骚扰，这种方法比较合适。但受害者必须能够接受让被投诉者知道自己的身份，而且双方必须协力寻找解决方案。很显然，情况十分恶劣的骚扰事件不适合这种方法。极度恶劣的情况下，唯一合理的解决方案就是解雇加害者。

美国邮政（U.S. Postal Service，简称USPS）长期以来一直采用这种争议调解法处理歧视和骚扰问题。USPS有段时间尝试聘请外部专业调解人士，后来培训员工承担这一职责，两种方法效果都很好。

USPS的争议调解体系是这样的：投诉者进行投诉并申请调解，被投诉者被要求与调解人会面，有时会有协同调解人出席。投诉者自行决定是否参与，被投诉者在初次会面后可以选择退出调解。调解会安排在两三个星期内，通常持续三到四小时。多数参与者对调解结果感到满意。USPS会对所有参与者进行问卷调查，不分投诉者与被投诉者，根据争议调解原则，调解不会审判任何一方。调查结果显示，90%以上的参与者对调解人的中立态度和调解期间对待自己的方式表示满意，至少60%的参与者对结果满意。这种方法令USPS关于歧视及骚扰的正式申诉在四年里减少了30%以上。

争议调解的优势在于，投诉者可以在关键节点决定是否继续。调解开始后，投诉者如果感觉到被投诉者不够真诚，或是觉得投诉需要通过更加正规的法律渠道进行，就可以退出调解，选择正式申诉。

退一步的选项。如今强制仲裁在硅谷和华尔街非常盛行。雇主采用强制仲裁时，所有在职员工和新入职的员工都被要求签字放弃对一切劳资相关纠纷的诉讼权，其中包括投诉性骚扰。作为交换条件，雇主承诺，员工提出的一切维权要求都会由外部仲裁者进行独立审查。外部仲裁者会听取纠纷双方的陈述，给出有约束力的裁决。

这种方法乍一听似乎跟纠纷调解很像，但两者大相径庭。签署仲裁协议意味着同意对一切纠纷保密、遵守仲裁者的裁决，以及不将劳资纠纷告上法庭。即使受害者对仲裁结果不满，也无法提出正式申诉。而且受害者无法选择仲裁者，因此处于劣势：仲裁者希望继续获得公司雇佣，所以不太会判决公司有严重过失。比方说，假如仲裁者像2012年联邦法院的判决一样，让加利福尼亚一家连锁医院向骚扰受害者赔偿1.68亿美元，那这家连锁医院以后还会再找这个仲裁者吗?

2018年，纽约州议会决定，根据《民权法案》，雇主不能要求员工签字放弃诉讼权，并宣布强制仲裁不合法。但2019年一位联邦法官废弃了这一决议。因此，许多强制仲裁依然是合法的，而且采用强制仲裁制度的公司还在增加。据最近一项估计数据表明，私营企业员工中签署了强制仲裁协议的人超过1/5。

但员工在反抗。2018年年末，谷歌两万名员工罢工对此表示抗议，谷歌因此同意取消对性骚扰事件的强制仲裁。2019年上半年，谷歌取消了所有强制仲裁。这个先例也许会促使其他公司效仿。不过就目前而言，强制仲裁是以上三项中唯一被广泛接受的做法。这并不是因为强制仲裁能够很好地服务于受害者，而是因为强制仲裁最能保护公司免于诉讼风险。

其他更好的方法将来有可能流行起来吗？只要法院要求执行申诉程序，公司就不会废弃申诉，不可能换用其他方法。没关系，毕竟受害者应该有正式申诉系统作为终极手段。但如果大多数骚扰事件都能够通过现实或虚拟的申诉督察办公室，或者争议调解来解决，整体情况想必会比现在更好。

改变组织文化

我们提出的这些改动，可以弥补最高法院1998年以来流程的不足之处。但要减少骚扰，需要的并不只是解决流程上的问题，还需要改变组织文化，让对抗骚扰成为组织使命的一部分。要尽可能地让更多员工参与其中，建立问责制度，让所有人参与监督。

要实现这一点，有三种方法可以选用：设立培训师培训项目，让员工掌握应对骚扰问题的专业知识；成立骚扰问题特别应对小组，让

员工负责诊断问题，并设计解决方案；公开相关数据，让每位员工都能追踪进展。

培训师培训项目。自愿接受反骚扰相关培训师培训的员工，更可能成为致力于改变文化的领导者。与聘用外部培训师相比，这种方法成本较低，而且比一味让员工勾选正确选项的网络课程效果好多了。

这种方法获得了一定程度的关注。沙琳·波特在新罕布什尔大学的研究团队利用培训师培训模式应对大学校园中的骚扰和侵犯问题。密歇根大学对其进行微调，整合到了用于提升招聘多样性的培训中。美国空军采用培训师培训模式，应对各层级中的性侵、约会暴力和家庭暴力事件。无论是培训十名培训师还是一千名培训师，都可以由此建立起一支具备专业知识且致力于改变的团队。不过，如果要聘请培训师培训团队，请务必慎重选择：一些培训团队依然花费大量时间进行无用的预防不良行为培训课程。

骚扰问题特别应对小组。对多样性项目进行研究时，我们发现，建立特别应对小组是在职场推进多样性的唯一最佳方法。让更多人参与其中，也有助于减少骚扰。CEO可以成立骚扰问题应对小组，让各部门负责人加入，或者委派一名管理者。小组可以查阅人事部门的骚扰投诉数据，询问公司各层级员工，利用数据分析哪些类型的员工频繁辞职，等等。小组成员一旦找到公司具体问题所在，就可以一同思考解决方案，并回到自己的部门开展工作。结论可以是员工男女比例需要进一步平衡，好让女性不再在数量上处于劣势；也可以是公司需要让更多女性参与招聘，或让更多男性协助开展反骚扰相关培训。

这种方法的优势在于，可以根据公司具体需求制定解决方案。对自己所在职场及其文化有着深入了解的人最适合构思解决方案。让管理者及员工加入特别应对小组，最能让他们关注和参与遏止性骚扰。

这是Psych 101里说过的：要让人们支持你做的事，最好的方法就是让他们协助你。

公开数据。就像那条格言说的，“你无法管理自己不能衡量的东西”。在这种情况下是“你无法管理自己不去衡量的东西”。

如果公开的数据暴露出了问题，管理者会予以关注，而解决问题会成为文化的一部分。2018年优步公布收到的网约车性侵投诉数量，正是履行这一原则。科技公司也很注意这一点，已经开始公布员工多样性数据。前不久英特尔公开了男性、女性、白人和有色人种的薪酬信息。 麻省理工学院斯隆管理学院（Sloan School of Management）的埃米利奥·卡斯蒂利亚（Emilio Castilla）开展前沿研究，关注这种方法是否有效。可以让公司的申诉督察办公室公布投诉数量，按照投诉涉及的部门归类。每年对员工进行一次问卷调查，可以发现不同部门、不同地区的问题。多数管理者并不了解自己部门的实际情况，因为员工很少提出正式申诉。披露问题所在，可以促进文化改变。

长久以来，企业处理性骚扰的方式都受到法院规定，现在是时候改变了。数十年来，骚扰事件数量居高不下。我们和其他人在这方面的研究表明，在培训中将所有男性视为潜在罪犯，或是让受害者完成一整套为保护被投诉者免于诉讼的复杂流程，都无法解决问题。研究表明，最有用的方法是在培训中将全体员工视为受害者的盟友、并授予他们解决问题所需的专业知识，以及设计出能够为典型受害者提供迅速回应、不会招致报复的投诉流程。

不过说到底，我们还是需要改变企业文化，让更多的人参与解决骚扰问题。文化归根结底是由领导者创造的。领导者必须公开为这个问题负起责任，努力解决自己团队中的问题，为其他所有管理者做出表率。增加女性管理者和女性高管数量，也有助于解决问题，因为女

性不太会对培训做出消极的反应，并且更倾向于相信进行投诉的受害者。这样可以鼓励受害者开口，而且更可能给出令受害者满意的结果。

弗朗克·多宾是哈佛大学社会科学亨利·福特二世（Henry Ford II）教席教授。
亚历山德拉·卡列夫是特拉维夫大学社会学副教授。

赋权管理者终止骚扰
Empower Managers to Stop Harassment

好的解决方案不一定需要HR。

阿德里安娜·劳伦斯（Adrienne Lawrence）| 文



像很多职业女性一样，我也经历过职场性骚扰。下面来讲两个我自经历，我当时的雇主各自采用了截然不同的处理方式。第一个，我在一家媒体公司发展的时候被一个职位很高的同事骚扰，在这里我称他为“别有用心的导师”。他以帮助我发展事业为借口接近我，我从其他同事那里得知，他声称我们在约会（其实并没有）。我找了一位自己信任的主管，坦陈了自己所处的局面。那位主管告诉我，我必须使用公司规定的流程，提出“正式投诉”。要提出这个正式投诉，我必须与人力资源部门的一位男性审查员会谈，这个人我以前从来没见过。几天之后，我又必须去另一栋楼里，与另一位女性人力资源负责人会谈。这一次我知道，一年前还有其他女性员工举报了关于同一个骚扰者的类似问题，而且这位女性负责人是那个“别有用心的导师”认识20年的朋友。又过了几天，我又被要求去到另一位男性人力资源负责人的办公室，再做一次谈话。正式流程简直是灭绝人性地浪费时间，之所以有这种流程，完全就是为了阻止你再次投诉性骚扰问题。那位女性负责人明显在帮“别有用心的导师”掩饰不当行为，而我不肯就此罢休，之后我的合约就没能续签。对于我在那家公司的经历，我简直没什么好说的。太糟糕了。

第二个是在职业生涯早期阶段，我供职于某优秀汽车经销商，那里有一名业绩非常好的销售员（这里叫他“无耻之徒”），在办公室里经常像在夜店跳舞一样把胯部顶在年轻女性职员背后磨蹭。有一天一位女同事跟我一起去找主管，随意提了一句，希望那个无耻之徒不要再蹭我们。主管穿过展示厅去找男性销售经理，直截了当地说，“请告诉无耻之徒，别再碰女生了。”销售经理马上用广播把那个人叫过来，明确地命令他，“别再碰女生了！”无耻之徒回答，“好的。”我们谢过那位销售经理，各自散了。之后那个人没再碰过我们。问题就这样解决

了。我继续在那家公司发展，做出很好的业绩，没有任何问题，没有遭到报复和干涉。直到现在，我一直对那家公司评价很高。

我的这两段经历发生的行业环境不同，但都是传统意义上的男性职业，是由男性主导的环境，公司设有应对性骚扰的政策和相关培训。两次都是多名女性提出涉及某名男性“明星”员工的骚扰问题，而且以后我们还必须继续跟这个人共事。那家媒体公司设立的正式投诉渠道之所以毫无作用，很大程度上是因为这个渠道让我经历毫无必要的冗长流程，面对我既不认识又不信赖的人，而且在我坚持要求公平处理的时候强行让我离职，这是对我投诉性骚扰的处罚。与之相比，那家汽车经销商的非正式方法则直截了当、立竿见影，不仅让骚扰停止，而且让我感到舒适且受到重视。

前者的方法凸显了许多雇主的性骚扰应对措施中存在的问题。员工之间的日常工作问题（如低效率或不专业的行为）会由团队主管来解决，但性骚扰问题则会被大多数公司视为法律问题，迅速让人力资源部门介入，然后启动一个事先设计的、往往带有偏见的准司法性流程。这种由HR部门主导的回应几乎不会为受到骚扰的员工提供足够的关注，也很少能解决实际问题。雇主主要关心的通常是摆脱法律责任。许多公司程式化的回复，通常会让骚扰者丝毫无损，继续不当行为。哥伦比亚广播公司（CBS）、美国全国广播公司（NBC）和谷歌都是这样：这三家公司都有庞大的HR团队，员工政策却不完善。据媒体报道，CBS的莱斯利·穆维斯（Leslie Moonves）、NBC的马特·劳尔（Matt Lauer）和谷歌的安迪·鲁宾（Andy Rubin）都涉嫌常年性骚扰员工，没有受到任何警示和阻碍。

几类不同的反应

遭到性骚扰的人通常会做出怎样的反应？这个问题没有一个统一的答案。大多数时候，骚扰是持续性的过程，不是某一个动作。以下是研究人员总结的典型反应发展过程：

无视→回避→自救→告诉家人朋友→告诉同事→告诉主管或HR→联系律师或监管机构

以上行为可以归为三大类：无反应、非正式应对、正式应对。

无反应包括无视骚扰者、轻视骚扰行为以及在不将事由告知其他人的情况下离职。这种应对比我们能想象的普遍得多。2015年一项研究表明，在工作中遭到严重骚扰的参与者中有32%表示没有告诉任何人，提起诉讼的只有3%，80%的人会径自离开这家公司。

非正式应对，即采用正式投诉以外的方式尝试解决问题，包括与骚扰者对峙（直接对峙或以书面方式），威胁要告诉别人，向旁观者寻求帮助，以及开玩笑或讽刺来化解。

正式应对就是我们听到性骚扰时通常会想到的方法，包括向雇主HR部门报告，向平等就业机会委员会（或其他类似的政府机构）提出投诉，报警（如果构成了犯罪行为），以及聘请律师提起民事诉讼。

公司对抗性骚扰的姿态越强硬、主管和同事提供的支持越强大，员工在遭到性骚扰时提起正式投诉的可能性就越高。这是当然的。支持你的主管不会希望你沉默忍耐，而好同事不会希望你“为了团队”而保持沉默。在正派的公司，性骚扰违反了公司文化决定的明文规定和不成文的规定。倘若公司文化纵容骚扰，受到骚扰的员工就不太会提出投诉。比如说，我曾经在一家律师事务所工作，当时我的主管不经意地告诉我，事务所负责人说我是个“性感的妞”。听到这个，你觉得我会在主管骚扰我的时候向HR报告吗？当然不会。

正式举报是受到骚扰的男性和女性最少选择的应对方式，可是多数公司却只关注正式举报。然而，员工提出正式举报，通常是说明其他手段都没有效果，或者遭遇了非常严重的骚扰，如触摸或性胁迫。

正式举报很少出现，原因有二：容易招致报复，以及多数公司的举报流程十分陈旧。许多雇主把同一套老方法沿用了几十年，而相关研究已经发现了哪些方法有效、哪些无效。研究表明，新的方法更能避免性骚扰。

老方法

老方法标榜对性骚扰零容忍的政策。员工必须提起正式投诉，在这个过程中可能要与管理层谈话，还可能要出示书面指控并签名。做出正式举报之后，由公司判断被指控的行为是否构成性骚扰，如果确定构成骚扰，就会开始调查。骚扰者和目击者会接到通知，前去谈话，公司还会收集相关证据。提起投诉的员工可能会再次被叫去谈话，或被要求提交支持性的证据。调查结束后，由公司判断骚扰者是否违反公司政策，如果答案是肯定的，那么再判断骚扰者是否应当受到处罚、应当受到怎样的处罚。有时采用这种方法的雇主想表现得很进步，还会设置一个举报热线。

老方法的确有好处，比如可以严格问责、实施雇主认可的惩罚、追踪惯犯、使用固定应对流程等。但老方法也有明显的不足之处：无法减少性骚扰，因为冗长的流程令许多人不愿提出投诉。如果骚扰轻微，遭到性骚扰的人可能并不希望或不需要骚扰者受到正式处分，只希望能停止骚扰。另外，这种例行公事的方法并不鼓励员工提出敏感

问题和情感上的苦恼。很可惜，虽然有这些缺点，还有其他很多这里没有提到的缺陷，但许多员工面前只有这一个选项。

新方法

进步的新方法为性骚扰投诉提供更多用于解决问题的选项，比如可以选择非正式投诉、正式投诉、匿名和保密投诉等。以下几个例子基于弗兰克·多宾（Frank Dobbin）和亚历山德拉·卡列夫（Alexandra Kalev）的研究，以及两党智库新美国（New America）提供的2018年性骚扰解决方案：

→进步政策不强调“零容忍”，而是针对不当行为提供合适的应对方法，从帮助相关人员维持专业的职场合作关系，到开除欺凌他人行为恶劣的员工。

→保密的电子投诉系统，让员工可以选择保留自己的举报，等到有其他人做出涉及同一个人的投诉的时候再提交。

→员工可以自行选择向自己信任的任何管理者提交投诉。管理者有权限以非正式方式处理问题，也可以将投诉提交给指定人员开展调查。.

→有中立的第三方调解人可以协助解决员工之间的问题，目的是维护专业且平和的互动关系，而不是予以惩罚。

→设有第三方实体或独立委员会对投诉开展调查、就相应处理和处罚提供建议、跟踪投诉进程并提防事后报复。

→因性骚扰问题开除员工之前，要运用工会处理申诉问题的七段测试（the seven-part test），判断终止合同是不是合适的处理方法。测

试主要关注的是该员工是否得到充分的警告，指控是否以公正客观的方式调查。

这类应对性骚扰的新方法被证明有效，一个突出的原因是为员工提供了解决问题的多个选择。而且这类方法也确保了处理过程和结果公正。

应对消极态度

即使企业能为性骚扰受害者提供最好的新方法，也要记住一点：被骚扰的员工不是在跟政策打交道，而是在与人互动，每个人都有自己的个人经历和偏见。一些人对性骚扰投诉予以同情和关注，还有一些人则不然。遭到骚扰的人要在不回应、非正式回应和正式回应之间做出选择的时候，我请他们做好心理准备，可能会有冷漠的主管、HR人员和同事做出消极的回应，这太常见了。以下是几个例子：

怀疑。许多女性不举报性骚扰，是因为担心没有人相信。正派的公司会对处理投诉举报的员工进行培训，让这些人表现出同情和热情。如果接受你举报的人缺乏这种技能，或者表示不相信你说的话，也不要被吓住。你自己知道真相，没有人能改变这一点。你不需要相信你的人，只需要抱持开放中立态度的人。如果你第一次跟处理举报的人沟通，感觉对方不是这样的人，你可以考虑要求换其他人受理举报和调查。如果雇主不允许换人，你至少要坚持让对方受理举报。你还可以考虑直接去平等就业机会委员会，或者类似的政府机构进行投诉。

不屑。虽然#MeToo运动使得这种态度不那么普遍，但一些公司会立刻否定关于性骚扰的投诉。这种做法违反了投诉会迅速被公正处理

的政策。如果你的投诉被轻视，你可以坚持换个人来受理、提交书面形式的详细投诉信，或者前往政府机构投诉。

报复。报复是违法的——但投诉性骚扰的员工至少有75%遭到了报复：被降职、调到糟糕的岗位、被解雇、遭到性侵或继续受到骚扰。要应对举报后的报复，请知会公司最高管理部门，或直接前往政府机构。无论采取什么措施，都要把遭到的报复记录下来，像对付性骚扰一样留下证据，并考虑向律师咨询。

在职场遭遇骚扰的每一个人都必须决定如何回应。因为举报骚扰问题可能会招来负面的反应，我建议在决定是否向公司举报性骚扰、如何举报的时候思考以下几个关键问题：自己遭受的行为是否违反公司政策或法律？这种事情是否发生了不止一次？是否尝试过以非正式方式解决这个问题，是否可能以非正式方式解决？是否有证据或目击者，还是有人提过这件事？还有没有其他人遇到了相同的问题？骚扰者的人缘和业绩怎么样，自己在公司的地位与之相比怎么样？是否了解公司以往对性骚扰正式投诉的处理方式，以往提出投诉的人对处理结果是否满意？如果骚扰行为继续下去，你是否觉得有必要离职？如果进行正式投诉，你是否愿意承担遭到报复、被孤立或被迫离职的风险？

举报性骚扰不一定招致报复和排斥，但招来报复的可能性相当高，因此一定要考虑这些关键问题，因为一些雇主并非真心想要阻止性骚扰。

更多好书分享关注公众号：sanqiujun

阿德里安娜·劳伦斯是律师、节目主持人。本文节选自她的著作《不要退场：对抗职场性骚扰问题指南手册》（Staying in the Game: The Playbook for Beating Workplace Sexual Harassment，暂译，TarcherPerigee出版社2020年出

版）。她是娱乐体育节目电视网（ESPN）2015年至2017年间的直播法律分析员，也是台柱，之后她成为第一个起诉ESPN性骚扰的直播人员。

“若有不适，务必直言”

‘If Something Feels Off, You Need to Speak Up’

阿沙·桑托斯（Asha Santos）| 文



过去十年，旁观者介入培训成为大学用于减少校园性侵及性骚扰的常用方法。已有研究表明，教育旁观者在有人行为不当或表现出侵略性的时候介入，可以减少此类事件。近几年来，这种培训从校园推广到军队和企业。《哈佛商业评论》采访了开设介入培训班的就业问题律师阿沙·桑托斯，了解公司为何开始向员工提供这样的培训。以下是采访节录：

你开始进行旁观者介入培训的契机是什么？

我做了很多年传统的性骚扰防范培训，这是我工作的一部分。这种培训里一般都会有一小部分关于旁观者介入的内容。2017年#MeToo运动兴起，联合利华多样性与包容性负责人米塔·马利克（Mita Mallick）让我做一个一小时的培训，专门讲旁观者介入。联合利华希望提供实用工具，并远离支配着传统培训项目的法律合规问题。我为联合利华设计课程，反响非常好。之后我给几家《财富》500强公司，还有律师事务所和公关公司做培训。我供职于美国最大的全球就业问题律师事务所利特勒·门德尔松（Littler Mendelson），公司的名声有助于这种培训有效性的传播。

公司提供旁观者介入培训，是完全代替传统的反性骚扰培训，还是作为补充？

这个由公司自行决定，我觉得两种各占一半。很多州有法律规定或鼓励企业设置法定课程，其中包括典型的反性骚扰培训。不过过去

两年里，我扩充了传统反性骚扰培训的内容，将重点更多地放在旁观者介入上，现在一小时的培训课程里可能有20分钟讲旁观者介入。如果公司选择单独的旁观者介入培训，就会向员工传达这样一个信息：公司是在认真对待这个问题。

在旁观者介入培训里你会讲些什么？

首先我会描述“旁观者效应”，即在出乎意料或不当的行为在眼前发生时，人们倾向于移开目光或惊呆在当场。我会给出从上世纪60年代起发现该现象的一些心理学研究。我们会谈谈为什么人们不介入职场性骚扰。让人们缄口不语的一个最重要原因是，他们会为声张而付出个人代价，特别是遭到报复。

你希望人们如何介入性骚扰事件？

同事应当设法采取一切自己力所能及的、可能奏效的措施。这个问题没有错误答案。一些人很直接，会说，“这样不好。你这是性别歧视。你得停下来。”还有一些人可能比较委婉。比如在一次培训上，我放了一个视频，有个恶心的家伙在假日聚会里盯上了某个女同事。我们讨论了这里可以用的介入方式，比如插话并岔开话题，转移骚扰者的注意力，或者把被骚扰的人拉走。

如何培训人们克服不作为的倾向？

研究表明，人们会遵循指示，所以我在培训中直接指示他们：如果看到或者感觉到有些事情不太对，不管是开玩笑还是不合时宜的评论，你都要指出来。还有关于“帮助效应”的研究，说的是帮助会传染，只要一个人提供帮助，其他人都会尝试帮助。我们正是希望出现这种效应。

如果成功实行了介入，还要向HR报告性骚扰事件吗?

身为律师，我一向提倡报告。从法律角度来看，公司要先得知某一行为才能加以处理。旁观者不应过分关注被举报者的后续处理——留给公司去决定。前面我说过，阻止人们举报的是对报复的担心。我强调报复是非法的，违反公司政策，这是雇主非常重视的禁令。在问答环节里经常有人提起对报复的担忧，我可以理解。担心自身被波及是人类天性，你举报的性骚扰者可能会针对你。但举报这类事件是很重要的。

有没有哪些场景是旁观者应当特别留意的?

有。一个是由专业人士与客户沟通的第三方服务工作。这种情况下，人们往往觉得自己无法回应或介入，因为不想损害业务合作关系。另一种常见的场景是办公室外的社交场合，会喝酒的话就更要注意。我的工作是为针对公司的性骚扰案件辩护，所以我知道很多发生在这两种情况下的骚扰事件，在培训中我也会用到这些例子。

给我们举个例子吧。

有一个案子是，一位管理者带领自己的15人团队去一家餐厅，庆祝团队的一项重要成就。大家都喝了很多酒。晚餐中途管理者要求在座每个人分享自己的一段独特的性经历。这个话题当然非常不合适，每个人都很反感。有两个人跑到洗手间去回避。可是没有人出声制止。第二天几位员工去找HR投诉，但这也无法补救当时坐在桌边的人被迫经历那种糟糕的事件。当时如果有人介入，就能避免那种局面了。

如果介入的目的主要是阻止某一事件继续发展，而且介入会让人们不举报，那么有没有人认为这样的介入会在无意间放任事件一再发生?

我的感觉恰恰相反。我见过的许多案件之所以会发生，是因为某些行为一开始相对轻微，放任不管，才发展成严重的问题。我把这样的行为叫作起始点。如果大家都对较为轻微的骚扰行为视而不见，事态就会随着时间推移而恶化。如果在出现早期迹象的时候有旁观者介入，就可以打破恶性循环，避免问题进一步恶化。

我们在哈维·温斯坦（Harvey Weinstein）审讯时交流过。他的罪行不只是性骚扰，但你有没有想过，如果这个案件当时有旁观者介入，结果会不会有什么不一样?

我想，假如旁观者介入培训早在15年前就流行起来，现在我们就不会看到有人忍了几十年才出来投诉某个人多年以来的多次侵害行为。我希望旁观者介入培训能够赋予人们力量，让大家能够在不当行为升级为法律问题之前及时站出来叫停。

申诉督察专员为何如此重要？

What Happens When an Employee Calls the Ombudsman?

查尔斯·霍华德（Charles L. Howard）丨文

督察专员存在的目的很简单：为了帮助员工和组织。督察专员帮助员工，带他们去找能够进行秘密谈话的人（或团队），谈受贿、管理者滥用药物、性骚扰、私人冲突等等各种问题。一些员工将HR、合规督察人员和管理者视为公司的代表，认为这些人的职责是保护公司而非员工的权益。就像有人不想报警，他们担心调查结果，害怕法律并不保护自己。举报人保护法和禁止报复的政策的确存在，但人们知道举报者总是受到惩罚，报复总会以各种形式出现。因此人们需要一个保密的、非正式、中立且独立的主体，协助处理这类问题。督察专员正是这样的存在。

督察专员的概念可以追溯到18世纪的瑞典。这个职位第一次出现在美国，是上世纪60年代的大学校园里，80年代企业开始引入该制度，但企业督察专员的普遍程度现在仍然不够。一些公司由于成本而放弃这一制度。这是非常短视的行为：遵守保密条款的督察员（ombuds，这是现在更常见的说法），带来的投资回报超出领导者的预想。公司可以通过督察员了解一些其他渠道无法了解的争议和整体问题，而且问题通常能够在保密状态下有效解决。督察办公室帮助公司免于一次法律诉讼的费用，就高于其筹建成本的数倍。

一般而言，员工给督察办公室打电话时，督察员首先会介绍一下项目流程，强调保密性。随后，督察员和员工一同讨论可能的回应问题的方式。有时员工只想获取信息，比如老板的行为是否违反公司政策。督察员只会在获得员工许可的情况下采取行动。很多情况下，双方的讨论只关注可能的选择及其后续影响。担任督察员的人一般保持中立，不偏袒员工和公司任意一方，但他们也不刻意被动。督察员可以向主管或HR咨询某个问题，但也可以更有创意。我见过一个督察员帮助员工起草致HR的匿名信。我还记得另一个督察员，准备了一篇文章突出强调员工担心的问题，发表在公司内部简报上，巧妙地传达了信息并暴露了问题。

遭到性骚扰的人联系督察员的时候会怎样？每个案例都不同。以下是三个真实的例子：

一位女性博士后在实验室工作，上司是一位著名男性学者——她的事业前途掌握在这个人手里。这位女性向大学的督察办公室寻求帮助。几个月里，她给督察办公室打过很多次电话，没有透露自己的姓名，甚至没有说明自己要谈的问题。这种“探路”式的电话并不少见，打电话的人要过一段时间才能信任这种咨询关系的保密性。最后这位女性说，教授对自己性骚扰。她不想进入HR的任何正式投诉流程，但她希望骚扰能停止。几次讨论后，她决定调到另一个实验室。在科研领域，提早离开博士后职位是不寻常的，而且需要目前导师的推荐信，所以要这样做还很复杂。督察员应这位女性的要求，与相应的教授进行了保密、非正式且坦率的谈话，让教授明白，积极支持她离开对大家都好。后来这位女性找到了一个新的实验室，发展得很好。

另一个例子，一位员工的管理者在数位同事面前批评他们的工作场所“臭得像个妓院”，该员工随后联系公司督察办公室。讨论过几个

不同的选项后，这位员工同意督察员将这个事件报告给HR，但不会泄露该员工的身份。公司开展调查，确认确有此事。管理者被批评，HR向整个团队提供额外的性骚扰问题相关培训。

第三个例子，一位女性员工提出了对一名男性员工性骚扰的正式投诉，一段时间之后联系督察员。她提出正式投诉之后，这名男性员工受到警告处分，调职到其他地区，而她则受到保护，每天下班被护送到自己的车旁边。然而现在她听说那个人调职后仍然在对女性同事进行同样的不当行为。这位最初的受害者不想为此投诉，因为她获得的是二手信息，她自己也不是当事人。但她想保护其他女性，不要再遭到自己受到的侵害。经过讨论，她同意督察员联系HR，举报一位匿名员工担心骚扰者故态复萌，但没有直接证据。HR经过调查，确认属实，这名男性员工被解雇。

这样的项目能否成功，部分取决于能否找到合适的督察员。好的督察员应当善于倾听，知道该如何与各层级的人建立信任，还需要非常擅长思考解决方案。一些督察员有法律背景，但这点并不是必须的——很多优秀的督察员并不是律师。督察员还必须获得高管的尊重，而且能在必要时把问题上报给CEO或董事会。还有一点很重要的是理解公司文化，知道谁能发挥影响力——所以很多有能力担任督察员的人是从公司内部选出来的。

我相信将来会有更多的公司引入这种模式。督察员就像一个知识渊博的咨询顾问，可以为在职场陷入困境的人提供意见；也是正式举报通道的补充，让有权采取行动的人了解问题；还是管理层开拓视野、了解公司工作生活和文化的独特渠道。如果这样的项目能够普及，我们的社会，以及社会中的组织都会变得更好。

查尔斯·霍华德是国际督察专员协会执行董事，著有《组织督察员法律指南》（The Organizational Ombudsman: Origins, Roles, and Operations—A Legal Guide，暂译）。美国律师协会（American Bar Association）2010年出版。1984年至2018年间他曾是Shipman & Goodwin律师事务所合伙人。

敏捷
高管团队
THE AGILE C-SUITE

达雷尔·里格比（Darrell Rigby）
萨拉·埃尔克（Sarah Elk）
史蒂夫·贝雷兹（Steve Berez）| 文
蒋荟蓉 | 译 牛文静 | 校 钮键军 | 编辑

供C系高管参考的全新领导方式。

核心观点

原则

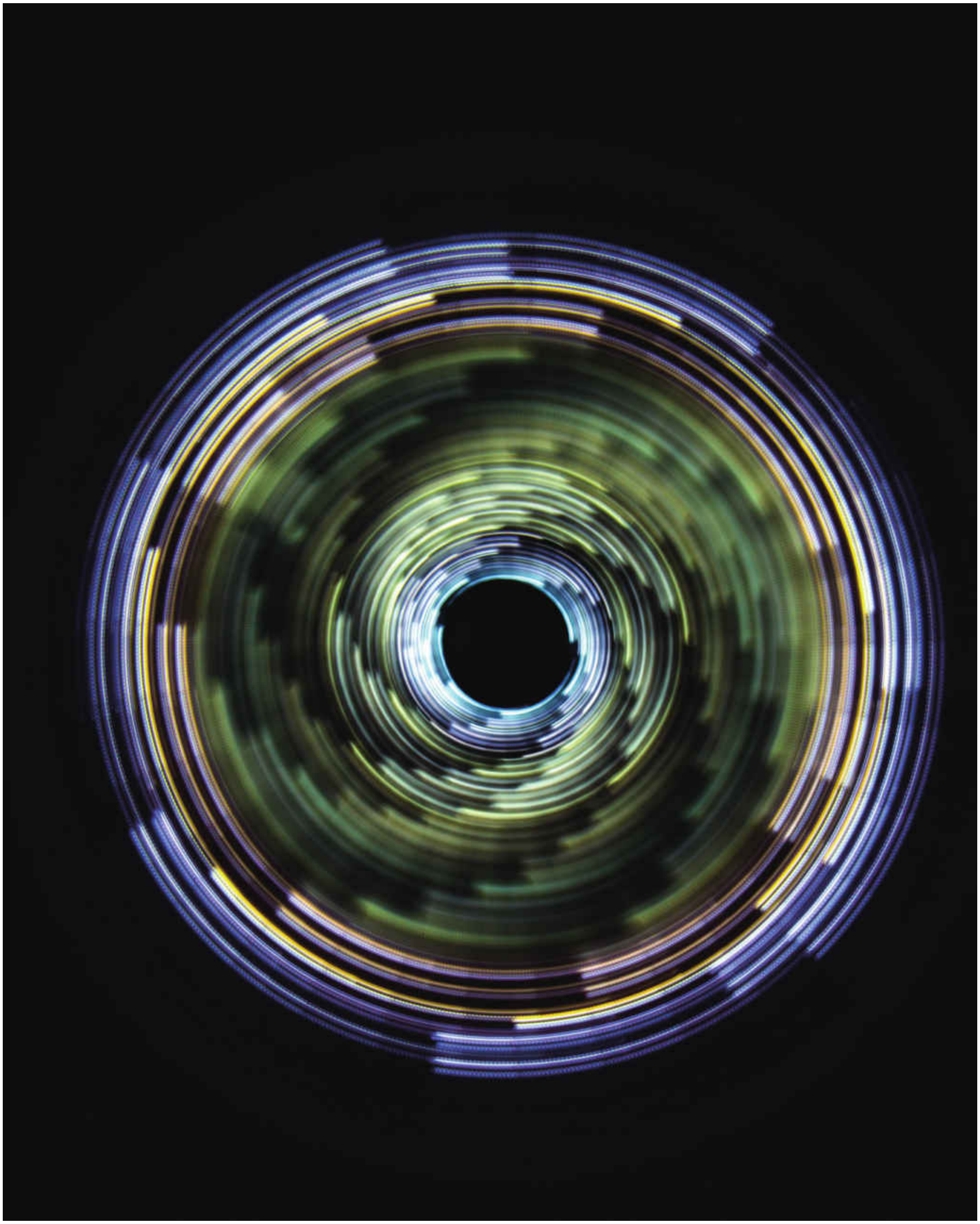
公司想不断超越竞争对手，需要的不只是敏捷团队，还需要公司最高级领导者（多半时候是C级领导者）也接受敏捷原则。

团队

敏捷领导团队必须努力在标准化运营和寻求创新之间找到最佳平衡。

难题

身在敏捷领导团队，领导者必须发挥多种作用：建立并运作敏捷企业运营系统，监督业务单元和职能部门，充当导师和决策者，处理当下的危机。



布赖恩·约翰逊是一家大型消费品公司首席执行官。过去十年，公司一直非常成功。约翰逊像前几任CEO一样，对公司运营的各个方面严格管理，产品和服务质量都十分出众，并且有着协调良好的供应链。公司充分利用规模经济效应，拥有行业内最低的生产成本。

可是一年半以前，我们第一次与约翰逊交流时，他担心这些管理方面的资产正在逐渐变成负担。"几乎我们业务涉及的所有领域，都出现了针对我们的竞争对手，"约翰逊说，"竞争对手企业规模很小，但这些小公司就像食人鱼一样成群结队地攻击。"（为保护隐私，此处为化名，其他细节亦有改动）行业新入者拿出的产品和服务足以博得经销商的青睐。这些企业的产品退换政策十分宽松，鼓励客户试用，而且能在很短的时间内快速交付，帮助经销商减少了仓储成本和库存量。约翰逊的公司难以应对这种竞争压力，一大原因是，应对这样的压力需要公司内部界线分明的各个组织孤岛相互合作实现创新。

作为咨询顾问，我们接触过许多像约翰逊一样的高管，对建立敏捷领导团队有兴趣，却又怀有相似的忧虑。本文作者之一达雷尔写过一篇文章，探讨以增加团队数量的方式，提升敏捷程度的机遇和挑战（详见《规模化敏捷》一文，《哈佛商业评论》中文版2018年5月刊）。但在为新书研究过数百家企业之后，我们认为，一家公司若想靠自己的力量实现快速发展、改变客户体验，并不断超越竞争对手，需要的远远不只是增加很多敏捷团队。为了建立真正的敏捷企业，公司最高级管理者（多数情况下是C级领导团队）也必须接受敏捷原则。本文探讨了敏捷领导团队如何运作、与常规的执行委员会及其他敏捷团队有何不同，以及敏捷方法对于高管团队日常工作生活的意义。

自上而下建立平衡

常规敏捷团队的任务是，制定能够创造利润的、有创新性的问题解决方案，为此会给出新的产品或服务方案，设计更好的业务流程，或者开发新的先进技术为新产品或服务提供支持。敏捷领导团队的任务与此不同，是建立和运营敏捷系统，即敏捷企业。

建立敏捷企业，并不是要用敏捷团队代替所有的传统运营团队。敏捷主要是为了创新，其涉及的测试和学习可能会与原本的关键业务流程相冲突。想象一下，在食品药品安全、反歧视和反骚扰政策、会计标准和质量控制等领域鼓励各种变化、现场试验和分散式决策等敏捷特征，会带来怎样的不良后果。所以，建立敏捷企业，是要在标准化运营和寻求创新（有时会有风险）之间找到平衡。假如你在经营餐厅，你就会希望餐厅提供的食物和服务保持一贯的高质量，内部装潢保持干净整洁、令人愉快。与此同时，你还需要创新，比如引入新的菜品、改建厨房或就餐区，或者提供顾客个性化方案等新特色。如果你对运营重视不够，就会导致质量下滑、成本增加，对顾客和餐厅自身都造成损害。如果对创新重视不够，那么餐厅会变得沉闷无趣，无法适应不断变化的新环境。

在大公司里，保持平衡并不容易。公司运营系统由许多要素组成，如公司目的和价值观、人才引擎、数据和技术系统等，每个要素都有可能出现严重故障，走向两个极端——或停滞守旧，或过度混乱、风险过高（见边栏“平衡敏捷企业”）。

寻找平衡没有固定公式。每家公司、公司内部的每个活动都各不相同，比如说，某机器人公司的研发活动管理，需要的平衡点势必与

制盐公司的运营管理不同。为了寻找最佳平衡，敏捷领导团队一般要首先确定新的评估标准，协助确定公司目前敏捷程度、应当达到怎样的敏捷程度、是否正在以合适的速度向着正确的方向前进，以及有什么制约因素影响了速度。对内部和外部利益相关者进行问卷调查，了解他们对公司运营流程的主观看法，与创新周期、流动效率（有效工作时间比等待时间）、市场份额变化等客观衡量标准结合起来，有助于确定运营系统要素目前的状态。随后团队列出有先后顺序的行动清单，旨在令每个要素达到最佳平衡。敏捷流程迫使领导者走出自己的孤岛，作为跨领域团队开展合作，克服障碍，并在需要时调整方向。在合作过程中，不断调整错位的要素使之重新达到平衡，就可以建立起敏捷企业需要的运营系统。

敏捷领导团队

一般而言，敏捷领导团队包含了公司执行委员会的部分成员或全体成员，至少要有CEO和财务、人力资源、技术、运营以及营销部门负责人，也就是对于运营系统要素最重要的几个人。

对于大部分类型的敏捷团队，团队成员要完全投入一个项目。敏捷领导团队不可能这样。高管必须同时身兼多职，建立和管理敏捷企业的整体运营系统，寻找哪些要素需要改进，以及各要素何时、如何达到最佳平衡，还必须为负责重新设计和调整一个或多个要素的团队提供帮助和专业技能支持。与此同时，他们还要继续监督各个业务和职能部门，确保公司可靠且高效地运营，同时扮演好导师、培训师和决策者的角色。他们还必须处理企业治理问题，如合规和与股东交流，还要顾及当下的危机。在履行这些责任的时候，领导者应当牢记

敏捷价值观和敏捷原则，但正式敏捷团队中不会有其他多余的角色、仪式和层级。

让领导者承担这些责任，是很高的要求，与传统执行委员会和教科书中敏捷团队的工作都大不相同。下面我们回到布赖恩·约翰逊和他的公司的例子上，来看看具体要怎么做。

CEO。最初几次交流之后，约翰逊决定建立由首席财务官（CFO）、首席人力资源官（CHRO）、首席信息官（CIO）、首席营销官（CMO）以及自己组成的敏捷领导团队。他承担起了建立敏捷企业的“活动负责人”职责。

约翰逊告诉我们，执行委员会花了大约五个月的时间，将思路和行为方式转为敏捷领导团队。他的第一步是明确表达出改变的要求，并调整了管理团队每周一持续六小时的会议议程，在运营细节上少花时间，更多地关注战略议题。在这样的会议上，管理团队明确公司战略，重新考虑当前活动的价值，并确定叫停一些项目。而且，团队努力运用敏捷方法进行一项名为“项目融合”（Project Fusion）的重大战略行动，该行动面向某个大客户群，目的是显著增加市场份额，将营业收入提升数十亿美元。团队将这一行动拆分为三部分：一个注重改进产品开发流程，一个设法拓展销售渠道并改进供应链，最后一个寻找能够增加知名度、试用和购买的营销项目。团队成员列出了每个部分的目标，并制定相关指标追踪进度。

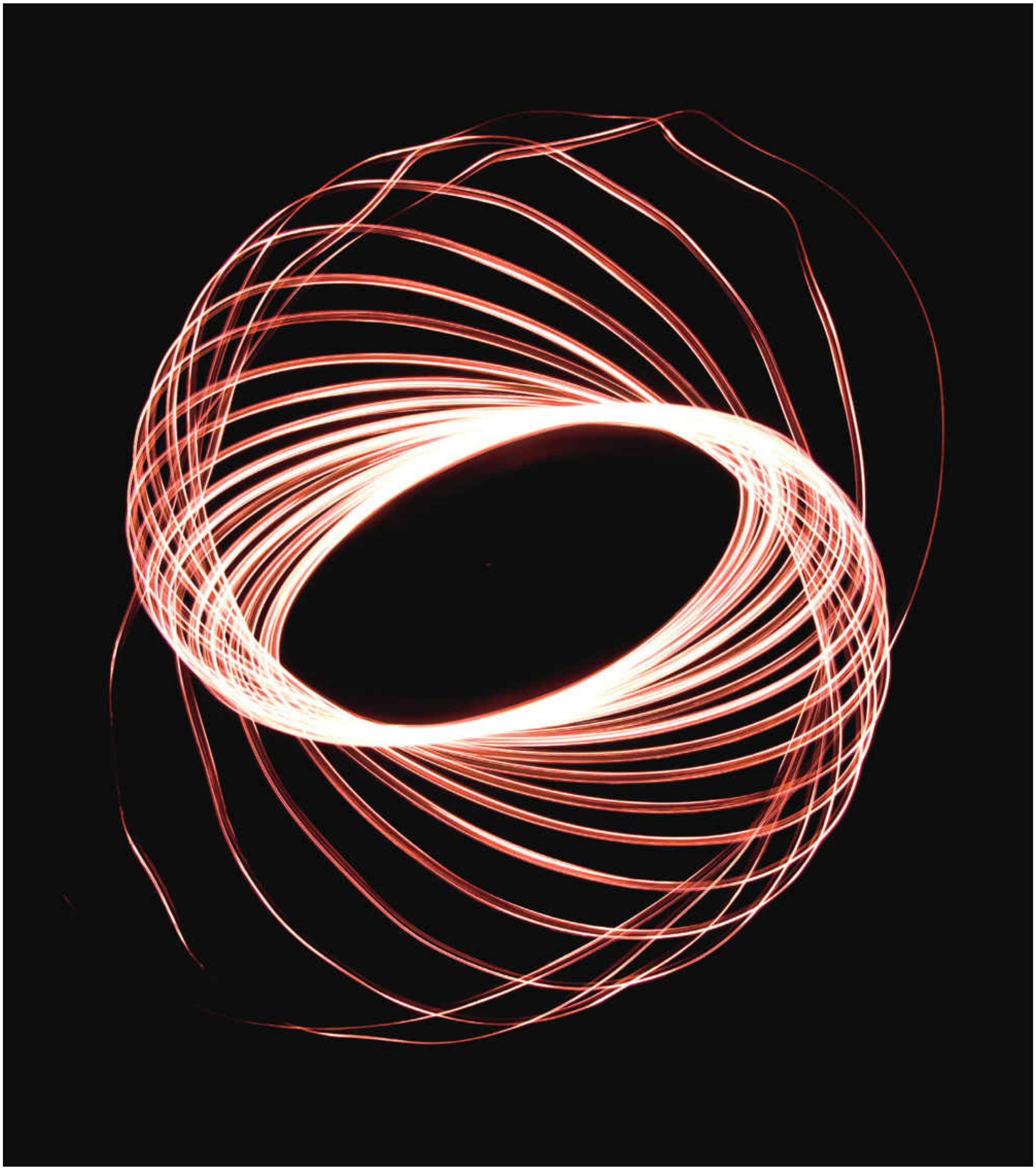
随后，团队成员找出目前工作中与这些领域相关的部分，确定如何将最具创新性的活动分配给25个敏捷团队。一部分当前工作被压缩，还有一部分经过了组合和重新配置。所有工作都依照敏捷原则和敏捷做法进行调整，将创新活动放在首位，并制定灵活的路线图。例

如，产品团队首先按照先后顺序列出要开发的产品清单，然后拟定与第三方合作伙伴合作开发每一件产品的大致前景。

约翰逊负责为项目融合确定了管理结构，要有一位运营部门的明星高管负责带领项目，以及其他三位有声望的管理者作为25个敏捷团队的“活动负责人”（活动负责人是负责为内外部客户及公司带来价值的人，通常来自拥有项目本身不可或缺的专业技能的职能部门，既要与团队一起工作，还要跟客户、高层领导和公司管理者等关键利益相关者协调工作）。这四位管理者全职负责项目。敏捷领导团队中的高层领导者，各自为项目里与自己职业范畴相关的部分提供支持。他们要引导活动负责人，帮助负责人做出艰难的折中选择并寻找专业人士，还要确保关键部门将敏捷团队提出的建议付诸实践（关于敏捷团队的组建和运作，详见《哈佛商业评论》中文版2016年5月刊《拥抱敏捷》一文）。

与此同时，约翰逊带领领导团队成员起草敏捷宣言，引导团队自身的行为（见图表“敏捷领导团队宣言”）。这份宣言是领导团队成员的北极星，帮助他们一直向着正确的方向前进，避免在与团队的互动中违背最初的宗旨。

以往类似的“转型”项目，是由比较方便腾出时间的平庸人员兼职管理，总是失败。所以这一次，领导团队决定指派公司最优秀、最有声望的管理者负责这项工作，并从客户着手设计转型。领导团队还为项目融合领导者提供一切需要的支持，用简短的每日会议（通常是站立会议）帮助他们消除障碍——这个话题后文会进一步讨论。



约翰逊每个月都会让项目融合的25个敏捷团队，评价他的领导团队执行宣言准则的情况。他让CIO安装软件工具，提升整个组织中敏捷团队的可见性，目的是最大限度地减少重复工作，促进合作。他鼓励领导团队、其他决策者和其他敏捷团队利用这个系统，看看其他人正

在做什么工作，积压了哪些待办工作，计划在何时完成哪些工作，以及团队之间有哪些工作彼此相关。在领导工作会议上，他想方设法地传达来自客户的意见。

CFO。约翰逊的首席财务官很快成为敏捷领导团队中最活跃的成员之一。她与约翰逊密切合作，让工作会议的重点放在决策和当前的障碍上，并提醒大家注意与领导宣言不符的行为。她运用财务工具帮助敏捷领导团队列出有待处理的活动清单，并排出先后顺序（执行委员会过去一直苦于安排各事项的轻重缓急，总是一次安排太多工作）。CFO指导所有敏捷团队的领导者为工作排序，方法是考虑一个简单的财务场景：如果这项工作不在今天进行，而是在6个月或12个月以后处理，会失去多少价值？优先处理待办清单中延误损失最高的事项（因为利润非常丰厚，或者是因为会浪费季节性的机会和竞争优势）。

CFO最重要的工作正是她自己的本职工作。她开始修改计划、预算和审计流程——先是项目融合的这几个流程，然后是公司内部进行创新项目的其他部门。她重新设置公司目标，反映新的工作重点。她为战略敏捷活动制作新的财务报表。她还委托敏捷团队参考风投公司对初创企业的计划和预算流程，制定相关流程。以前这种流程是每年进行一次，但现在要增加频率，至少每季度一次，但复杂程度会降低。团队不必严格遵守财务预期，而是要提升关键假设的透明度，设法进行检验，并找到潜在的障碍。例如，团队不必预测销量，可以把销量这个指标拆分为每年顾客数量、每年购买频率、每次购买的数量，以及每件产品的平均利润。如此一来，最关键、风险最高的假设就可以首先得到检验，偏离预期的部分可以得到审查和改进。随着数

据增加，频繁的反馈循环可以加快决策进程，提高收益，限制损失，风投行业也是这么做的。

CHRO。人力资源负责人主要负责改进公司人才引擎，为转型提供动力。既然敏捷团队成员现在都是全职，不是临时分配，CHRO就需要为主要敏捷活动的成员制定新的职业道路和合适的奖励制度，还要填补他们之前职位的空缺。为确定应该聘请或调动怎样的人、需要怎样的技能，CHRO研究了之前IT部门敏捷团队的工作情况。公司IT部门早在其他部门开始转型之前就采用了敏捷方法，这种现象很常见。CHRO发现，团队成功的一大关键决定因素在于其活动负责人，因此，他分析了成功的活动负责人和失败的活动负责人各自的特征。他设立招聘、培训和指导项目，帮助员工发展技术和业务领域通用的敏捷技能。他明确了敏捷团队和运营管理者各自的决策权——在许多敏捷转型中，这个因素常常引发混乱。

CIO。IT部门对敏捷方法最有经验，所以CIO负责起了敏捷领导团队的培训工作。他会指出团队成员何时遵守敏捷原则，何时走向了危险的捷径或死路。他制定了模板，为敏捷团队列出启动前需要处理的事项。为“做好准备”，各团队必须各自找到一个主要客户机遇，负责实现某项具体结果，让跨领域的专业人士加入团队，坚持敏捷价值观。敏捷团队必须证明能够独立自主地开展工作，快速制作样品，与客户密切合作，而且必须有一位高层领导者提供支持。

COO。首席运营官要充当“首席整合官”，让敏捷创新团队和业务运营部门合作，并将这种合作推广开来。例如，COO要确保敏捷团队与定价执行团队妥善合作，设计新的定价战略，确保敏捷团队对客户表示希望与产品经理密切合作的产品进行研究。他从自己的部门调来

数位高层领导者加入项目融合，努力指导他们，消除运营方面的障碍。

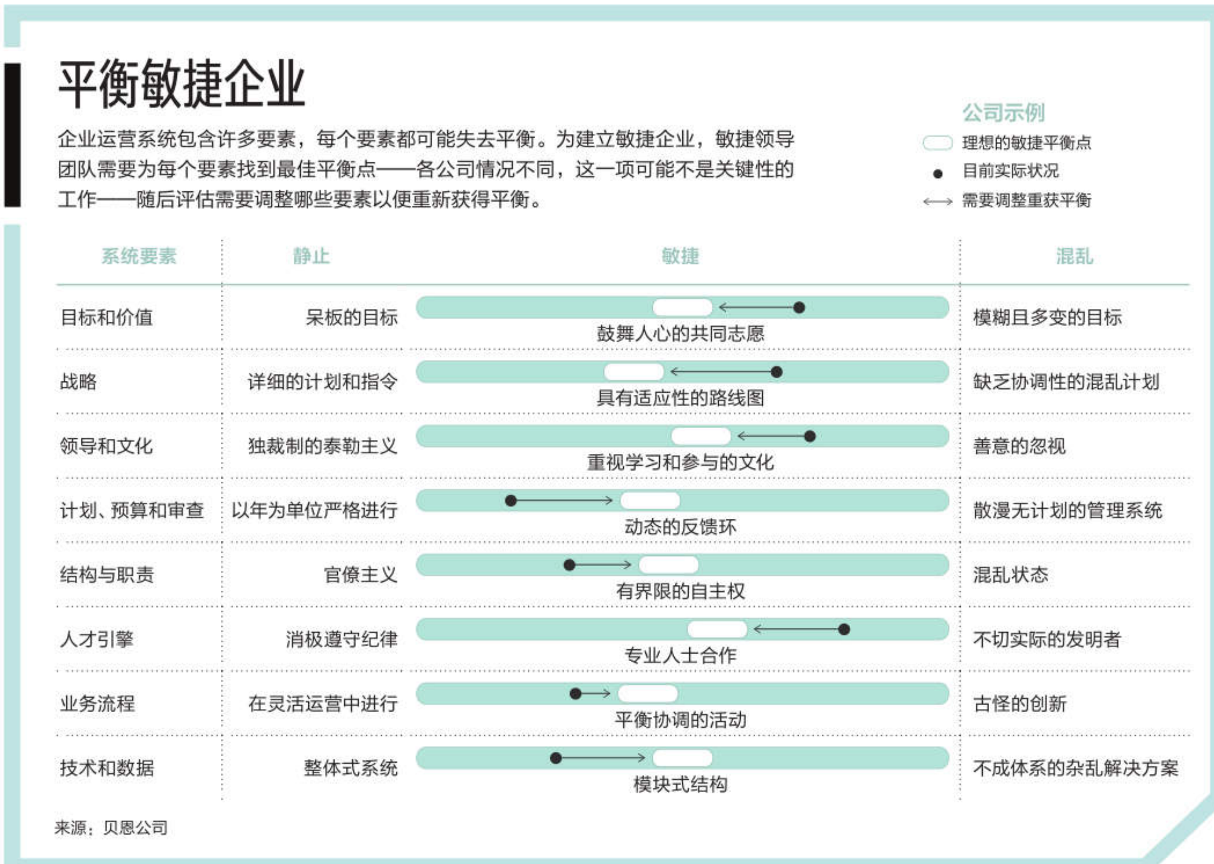
CMO。首席营销官的职责，从传统的品牌推广和广告宣传扩展到帮助业务部门寻找和优先处理战略机遇。她将各个业务部门提交的零碎且往往相互冲突的报告整合起来，形成关于客户群体的一个集中数据源，其中记录有客户群体规模、增长速度、需求变化，以及对本公司及竞争对手公司的满意程度。她提升了客户反馈的频率和深度，并与CIO合作，运用先进技术了解客户群体。她还收集关于竞争对手的信息，包括竞争对手在各个客户群体中的市场份额和创新活动。她每周与敏捷领导团队分享这些信息。

时间问题

要求已经精疲力竭的高层领导者承担敏捷方法要求的新的任务和节奏，听起来好像太过分了。不过约翰逊和其他敏捷领导者发现，敏捷方法令高管将自己的许多任务委托给下属，得以专注去做只有自己能做的事情。高管们开始明白，花一个小时审查或揣测有经验的运营管理者的工作，创造的递增价值远不如将这一个小时投入到主要的跨职能创新中去——运营管理者无法承担这个职责。

我们研究了三个敏捷组织高层管理者的日程，以量化的方式分析他们的时间分配，随后对他们进行采访，将得到的结论在其他十余位敏捷高管身上进行验证，结果都很一致，而且很有启发性。敏捷转型（在这几家公司是一个为期三年的过程）接近尾声的时候，领导者花在战略上的时间变成原来的四倍（从10%增加到40%），用于运营管理

的时间减少了一半以上（从60%减少到25%），用于管理人才的时间略有增加（从30%到35%）。



（返回原文阅读）

敏捷领导方式

大型公司的高层管理者知识渊博，充满自信。这样的特质帮助他们获得成功，但也可能成为负担：一些高管自视过高，会在没有全面掌握实际情况的时候发号施令。敏捷环境有办法质疑这样的领导者。在敏捷团队里工作的人，即使在组织中的职位不高，面对这种命令也会回答“这可能是正确答案，但我们想先检验一下”或者“我们的数据显

示，客户并不重视你提出的这一点”抑或“我们试过这种做法并且否决了，原因在这里”。

简言之，敏捷需要领导者学会谦逊。我们这里说的不是故作谦逊，而是那种能够促进学习、帮助每一位团队成员提升信心的谦逊。虚心的人明白，预测不可预测之事徒劳无功，因此会建立快速反馈环，确保项目不偏离正道。谦虚的领导者知道提出优秀创意的可能会是任何人，不只是地位最高的人。他们认为自己的工作是帮助团队成员学习和承担责任，而不是告诉每一位成员要做什么、如何做。敏捷领导团队必须采取这样的态度，否则敏捷宣言就只是一纸空文。

下面就来看看谦逊、敏捷的思维方式在实践中的三个例子，了解这种思维如何影响敏捷领导者所做的每一件事——从运营管理、指导员工到行政治理。

快速反馈无处不在。敏捷创新团队利用短距离冲刺（每个工作区间为一到四周）和每日站立会议，建立了快速反馈环，能够迅速发现和解决阻碍工作进展的问题。约翰逊将这种反馈环提升到了新的高度。项目融合中25个敏捷团队每天早晨8:30开15分钟的会，讨论这一天的工作计划和可能出现的瓶颈。到了8:45，25个团队的领导者以3个“团队的团队”（team of teams）的方式开会，交流各自的观点，并一起尽力解决一些能解决的问题。9:00，这3个团队的领导者（也就是活动负责人）与项目融合的总负责人开会，分享各自的发现，尽力解决一些尚未解决的问题，并准备好跟敏捷领导团队见面。9:15，这4个人与敏捷领导团队开会，总结这一天的工作计划，并提交决策和需要敏捷领导团队解决的问题清单。当然，C级领导者不一定能全部出席每一场会议，出差的人常常通过视频参加。但团队认识到，每天聚在一起开15

分钟的会，对于避免指示混乱和相互冲突必不可少。腾出这段时间进行频繁交流，高层领导者的决策速度大幅度提升。

这种方法的效果特别好，所以约翰逊正在将之推广到公司更多部门，包括业务部门和职能部门。这跟山间医疗保健公司（Intermountain Healthcare）CEO马克·哈里森（Marc Harrison）用来加速其医院及诊所网络改进的每日例会制度相似（详情参见hbr.org网站上哈里森的文章“How a U.S. Health Care System Uses 15-Minute Huddles to Keep 23 Hospitals Aligned”）。

从命令到引导。2016年，博世电动工具公司（Bosch Power Tools）管理委员会成员、首席技术官亨克·贝克尔（Henk Becker）被要求启动部门敏捷转型，这是更大范围的整个公司转型工作的一部分。贝克尔建立了敏捷团队，构建与敏捷价值观及原则一致的合作方法。

贝克尔告诉我们，随着团队工作方式改变，他自己也必须改变。几位领导者鼓起勇气给了他之前从未听到过的反馈，说希望他换一种领导风格。他们说，他原本的领导风格无法让员工最大程度地发挥潜力，也无法让公司在市场中获胜。他们说，他有几次损害了他们的威信，或者毫无必要地耽误了他们的工作。贝克尔说，那次“让我豁然开朗”。他意识到，自己必须改变态度和行为。

敏捷领导团队宣言

敏捷领导团队应当明确列出成员须遵守的行为原则。这样的“宣言”可以起到监督作用。下面的模板，原型是敏捷软件开发宣言，可供参考和根据实际情况修改使用。

个人和交互，
不是流程和工具

我们设定明确的期望（“什么”和“为什么”）和评估标准，但要让团队来决定“怎么做”。

我们让团队自主决定，相信掌握正确答案的不是我们，而是团队。

客户参与，
不是死板的合同

我们鼓励团队向各种不同的客户群体寻求反馈，并推广迅速响应反馈的文化。

我们相信总有改进的空间。

不断改进的解决方案，
不是固定不变的条文

我们努力找到“足够好”的解决方案，而不是苛求完美

我们为团队提供保护，让团队得以专心工作；我们迅速消除主要障碍。

我们为团队提供支持，拆分复杂的问题并不断迭代，以求迅速找到解决方案。

灵活性，
不是具体计划

我们鼓励学习，创造安全的环境，让团队能够审慎地承担风险，验证新颖的假设。

我们主张持续一贯且不带感情色彩的优先级排序，在规定时间内叫停无法取得成果的行动。

（返回原文阅读）

于是他开始自我反省，并要求大家给出更多反馈。一开始员工都半信半疑，不知道他是不是一时心血来潮。后来贝克尔逐渐与众人建立起信赖，给他反馈的人增加了。他将自己关注的重点转移到员工和组织的潜力上。他开始使用积极的言辞，用“我们要如何做到？”这样的问题取代了质问为什么某件事做不到。他开始进行双向沟通，取代原本单向的指令下达。为了表明决心，他放弃了自己的办公室和停车位。他不再让员工做幻灯片展示，开始重视大家已经在使用的信息。他说，这种转变需要时间，但他终于成为了不一样的领导者，成了一个可以成功领导敏捷转型的领导者。贝克尔现在是博世电动工具公司CEO。

从正式会议到工作阶段汇报。约翰逊和公司CFO习惯了敏捷原则和方法之后，就越来越受不了老式的管理会议。管理会议多半目标不明确，参加会议的人以任意顺序就任意话题交流感想。讨论几个小时以后，参会者表面上似乎达成了共识，可到了要采取行动的时候，参会者却往往拒绝去做其他人觉得已经说定的事。他们会说，情况已经发生了改变，先前说定的行动已经不符合实际了。

约翰逊尽可能减少了会议数量，把剩下的会议从冗长的行动报告审查转为合作解决问题的工作阶段汇报。每场工作汇报开始时，他都会先列出有待解决的问题和需要消除的障碍清单。如果决策需要不同部门之间商谈进行艰难的取舍，他就会让相关重要人士进行“集体讨论”，在几个小时（而不是几个星期）内做出决定。他指导参与者描述现有选项、评估取舍、推荐自己认可的选项、概括自己的选择背后的假设、描述检验假设需要的行动步骤、与领导团队每位成员沟通明确具体的行动任务，以这种方式解决问题。

参加会议的领导者感受到了不同。许多领导者表示，有建设性的冲突取代了消极参与。团队推进讨论，形成决策，从决策到行动的速度有所提升。工作汇报结束时，每个人都清楚地了解自己的责任，而且更加坚定了实现目标的决心。约翰逊鼓励大家制定灵活的路线图，让每个人具体勾画出要做什么、需要多久、由谁来做。时间一长，这样的会议方法在组织里推广开来。

敏捷团队通常会把领导和文化视为推广敏捷方法的最大障碍，但多数领导者其实并不反对敏捷方法，只是不明白如何将敏捷方法应用到自己的工作中，不知道如何以推进敏捷的方式履行自己的职责。

敏捷领导需要高层管理者倾注精力建立起兼顾稳定和敏捷两方面的敏捷系统，该系统可以有效地运营业务、推动改变，将运营和改变融为一体，且不影响两者本身的效率。敏捷领导团队将建立这个敏捷系统的过程视为敏捷行动，而且是所有敏捷行动中最重要的。高层领导者学习如何作为一支敏捷团队管理这场变革。要把敏捷转型看作一个不断改进的过程，不是规定好了结束日期的项目。领导团队认识到，速度太慢可能无法脱离原本的惯性，而速度太快则会造成混乱。因此他们为所有要素确定轻重缓急，保持平衡，认可示范敏捷行为的价值，并且意识到决策方式与决策本身同样重要。做好这些工作，就能提升运营绩效，释放员工潜力，领导者自己的工作满意度也得以提升。

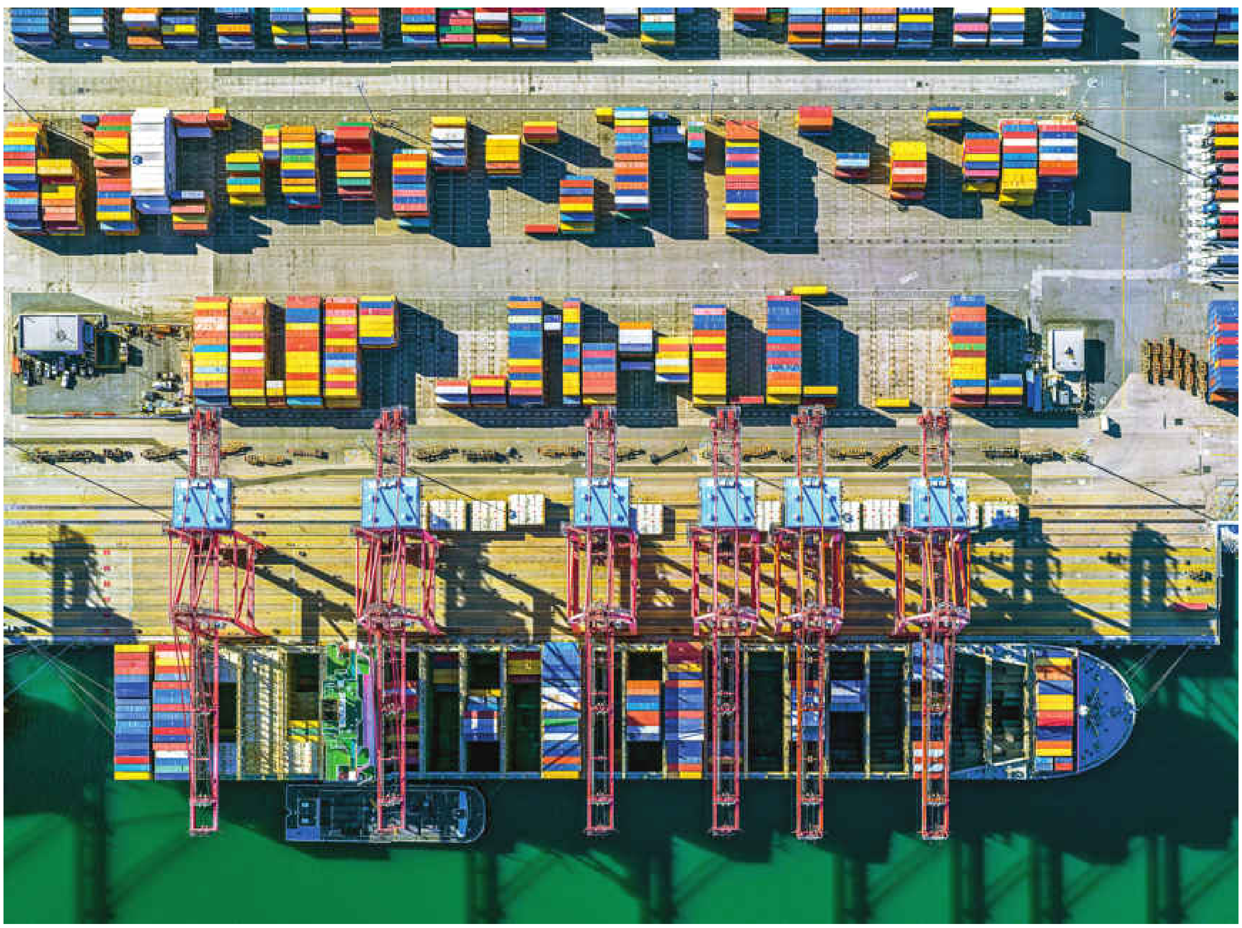
达雷尔·里格比是贝恩公司合伙人，现居波士顿，负责公司全球创新及敏捷方法业务。**萨拉·埃尔克**是贝恩公司芝加哥办公室合伙人，负责全球运营模式实践。**史蒂夫·贝雷兹**是贝恩公司波士顿办公室合伙人，公司企业技术实践创始人。三人合著有《正确的敏捷方法》（Doing Agile Right: Transformation Without Chaos，哈佛商业评论出版社2020年出版）。

用区块链打造透明供应链

BUILDING A TRANSPARENT SUPPLY CHAIN

维沙尔·高尔 (Vishal Gaur)
阿比纳夫·盖哈 (Abhinav Gaiha) | 文
永年 | 译 时青靖 | 校 钮键军 | 编辑

区块链可以提高信任度、效率和速度。



关于背景图片

杰弗里·米尔斯坦(Jeffrey Milstein)从空中角度拍摄了大型集装箱港口的颜色、模式和复杂性，对大量进出美国的消耗品进行了观察。



核心观点

问题

当前用于记录供应链交易中信息、库存和资金流动的方法还有很多不足之处，还有很多盲点存在，给相关购买方、供应商和

银行带来了问题。

可行性解决方案

区块链技术可能会有所帮助。七家大公司的早期探索表明，区块链记录可以让产品交付更快速，更经济高效，增强可追溯性，加强合作伙伴之间的协调，并简化融资流程。

还需要什么

要在供应链管理中成功使用区块链技术，就需要一批受信任且获许可的参与方、一个新的共识协议，以及防止受污染或假冒产品进入的保护机制。

区块链，这一支持比特币和其他加密货币网络的数字记录技术，是金融业潜在的游戏规则改变者。但它拥有广阔前景的另一个领域是供应链管理。区块链可以实现更快速、更经济高效地交付产品，增强产品的可追溯性，改善合作伙伴之间的协调，助力融资事务，从而极大地提升供应链。

为更好地了解这一机会，我们研究了七家美国大型公司，它们是供应链管理领域的领导者，正努力确定区块链怎样才能帮助它们解决面临的挑战。这七家公司包括康宁(Corning)、艾默生(Emerson)、海沃德(Hayward)、IBM、万事达(Mastercard)和另外两家希望匿名的公司，它们分属不同行业，涉及制造业、零售业、技术和金融服务业。它们中的一些公司刚刚开始探索区块链技术，一些正在进行试点，另一些则进行得较为深入，正与供应链合作伙伴合作开发应用程序。本文将介绍我们所了解的当前状况、区块链能够带来的优势，以及在供应链中使用区块链与在加密货币中的使用有何不同。

区块链是一种分布式或去中心化的分类账，它是一种数字系统，用于以可验证、防篡改的方式记录多方之间的交易。这种分类账本身也可以进行编程，从而自动触发交易。对于旨在替代法定货币的加密货币网络，区块链的主要功能，就是让无数个匿名方能够在没有中央媒介的情况下彼此私密、安全地交易。对于供应链，它的作用是让有限数量的已知方，能够保护其业务运营免受恶意行为者的侵害，同时为更好的绩效提供支持。区块链在供应链管理中的成功应用，将需要新的获许可区块链、代表区块上交易的新标准，以及管理这个系统的新规则，这些如今都处于开发中的各个阶段。

区块链的优势

自1990年代以来，由于企业资源计划(ERP)系统的应用，在沃尔玛和宝洁(Procter＆Gamble)等公司的带领下，供应链信息共享领域已经取得了长足的进步。但是，在涉及复杂交易的大型供应链中，可见性仍然是一个挑战。

为说明当前财务记账分录和ERP系统的局限性，以及应用区块链技术的潜在好处，让我们先来描述一个假设的场景：一笔简单交易中，零售商从供应商那里采购产品，银行为供应商提供履行订单所需的营运资金。（见边栏示意图“一笔简单交易的详解：传统做法与应用区块链系统”）交易涉及信息流、库存流和财务流。请注意，给定的流程不会导致所涉及的所有三方都进入财务记账分录。而且，最先进的ERP系统、人工审计和检查均无法可靠地连接这三个流程，因此很难消除执行错误、改善决策并解决供应链冲突。

执行错误（例如库存数据错误、发货途中丢失和重复付款等）通常无法实时检测到。即使事后发现问题，也很难通过跟踪可用记账分录和文档中记录的活动顺序来查明其来源或进行修复，且成本高昂。尽管ERP系统能捕获所有类型的流动，但却很难评估哪些日记账分录（应收账款、付款、退货贷方等）与哪笔库存交易相对应。对于每天通过大型供应链合作伙伴和产品网络进行数千笔交易的公司而言，情况尤其如此。

更糟糕的是，供应链活动通常极其复杂，远超出示意图所描绘的情境。例如，订单、发货和付款可能无法整齐地同步，因为一个订单可能会拆分成多次发货和相应的发票，或者多个订单可能合并成一次发货。

改善供应链执行力的一种常见方法是通过审计来核实交易。审计对于确保遵守合同必不可少，但在改善决策解决运营缺陷方面帮助有限。想想在零售店中的产品保质期到期时，食品公司所面临的问题吧。维沙尔（本文作者之一）与一家大型包装食品制造商合作进行的一项研究发现，对商店中的存货进行审计或检查可以发现过期物品的数量，但无法解释造成这个问题的原因。原因可能是供应链中任意环节的故障，例如上游库存管理效率低下、产品发往商店的配送不理想、需求疲软或零散，以及货架轮换不充分（未能将旧产品放在新产品前面）。记录下所有这些活动可以帮助减少过期现象。

加强供应链运营的另一种方法是使用符合GS1标准（处理供应链数据的全球公认规则）的RFID标签或电子化的产品编码来标记库存，然后将公司的ERP系统与其供应商的ERP系统整合起来，从而对交易进行完整记录。这将消除执行错误并提高可追溯性。但是，我们所研究公司的经验表明，整合ERP系统既费钱又费时。大型组织可能拥有100多

个既有ERP系统——这是随时间推移而发生的组织变化、合并和收购的结果。这些系统通常不容易相互联通，甚至在定义数据字段的方式上可能都有所不同。一家大公司告诉我们，与单个活动（卡车运输）相关的各个独立ERP系统中有17个分类账，而其供应商和分销商也都有自己的分类账和ERP系统。

当使用区块链记录时，诸如库存单位、订单、贷款和提货单之类的资产将被赋予唯一识别码，这些识别码可作为数字令牌（类似于比特币）。此外，区块链的参与方将获得唯一的识别码或数字签名，供他们用来将区块添加到区块链中。然后随着相应令牌从一个参与方到另一参与方的转移，交易的每个步骤都被记录到区块链上。

看一下我们示例中的交易在一个共享的区块链上表示时的情况（再次参见示意图）。首先，零售商生成订单，并将其发送给供应商。此时，由于未进行商品或服务的交换，因此在财务分类账中不会有任何分录。但是，使用区块链后，零售商会记录订单的数字令牌。然后，供应商登录该订单，并向零售商确认已收到该订单，该操作再次记录在区块链上，但不会在财务分类账中生成分录。接下来，供应商要求银行提供周转贷款，以便为生产商品提供资金。银行验证共享区块链上的订单，批准贷款，并将贷款的数字令牌记录在同一区块链上。以此类推。

区块链之所以有价值，部分原因在于，它包括了按时间顺序排列的一系列区块，将交易中的所有三类流动整合在一起，并记录下未在财务分类账系统中记录的细节。此外，每个区块都经过加密，并分发给所有参与者，这些参与者负责维护自己的区块链副本。由于这些功能，区块链为供应链中的三类活动提供了一个完整、可信赖且防篡改的审计轨迹。

因此，区块链可以极大地减少甚至消除我们所讨论的执行、可追溯性和协调性问题。由于参与者拥有自己的区块链副本，因此各方可以查看交易状态，发现错误，并让交易者对自身行为负责。参与方都无法重写过去的数据，因为那样做将需要重写区块链的所有共享副本上的所有后续区块。

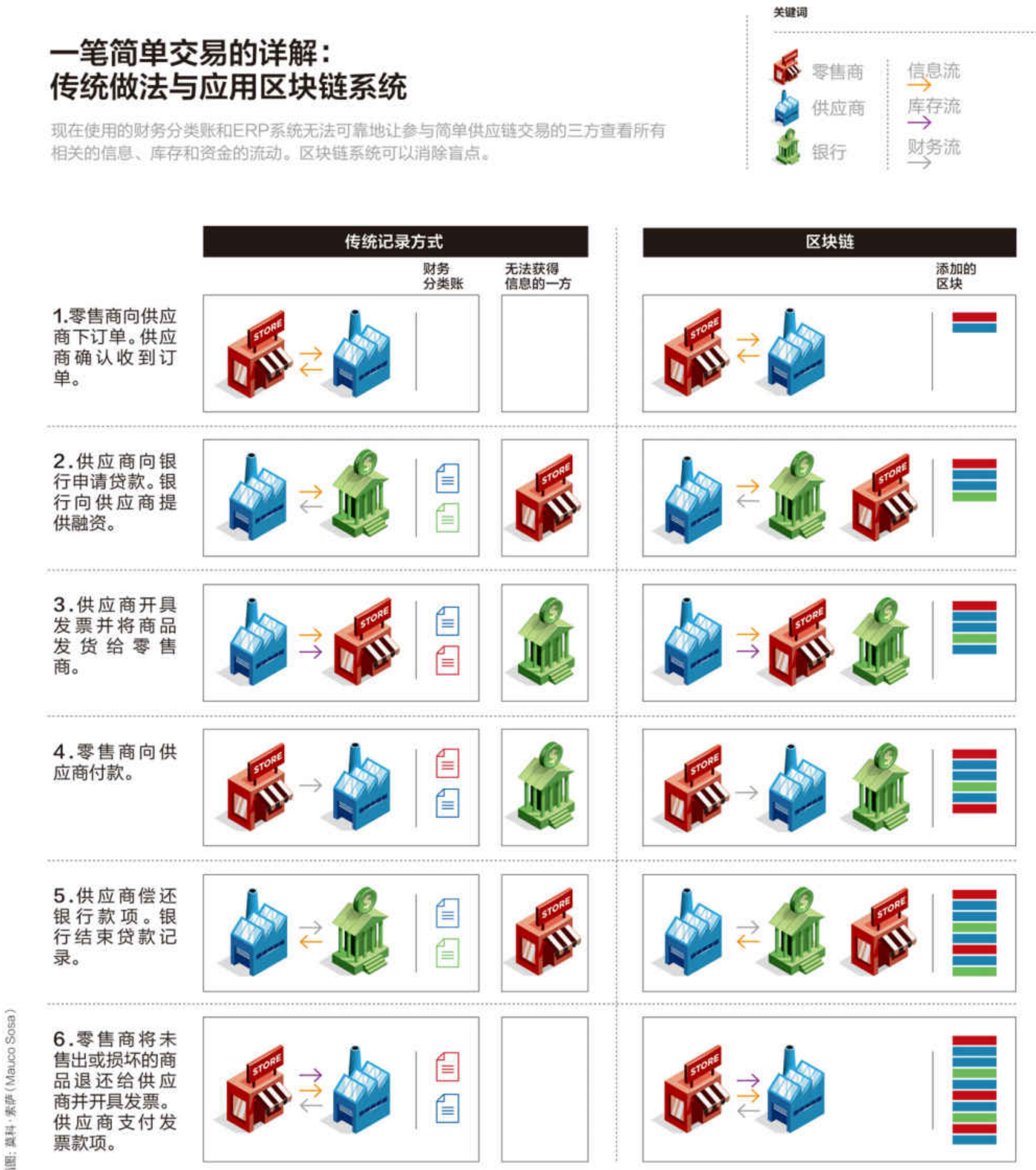
在我们的示例中，银行也可以使用区块链来改善供应链融资。它可以做出更好的贷款决策，因为通过查看区块链，它可以验证供应商和零售商之间的交易，而不必进行实物审计和财务审查——那样既冗长乏味又容易出错。并且在区块链中纳入借贷记录，以及有关开票、付款和商品实物流动的数据后，交易可以更具经济效益，更易于审计，也降低了所有参与方的风险。

此外，这些功能中的许多功能都可以通过智能合约实现自动化，其中，计算机代码使用来自区块链的数据来验证合同义务何时已得到履行、付款可以发出。可以对智能合约进行编程，以评估交易的状态，并自动采取行动，例如解封付款、记录分类账分录以及标记需要人工干预的例外情况等。

值得注意的是，区块链不能代替由ERP系统执行的各种交易处理、会计和管理控制功能，如开票、付款和报告等。诚然，区块链的加密链表或链状数据结构不适合快速存储和检索，甚至不适合高效存储。但区块链将与参与公司之间的既有系统对接。每家公司将从其内部ERP系统生成交易区块并将其添加到区块链中。如此整合跨公司的各种交易流将会变得容易。

区块链应用

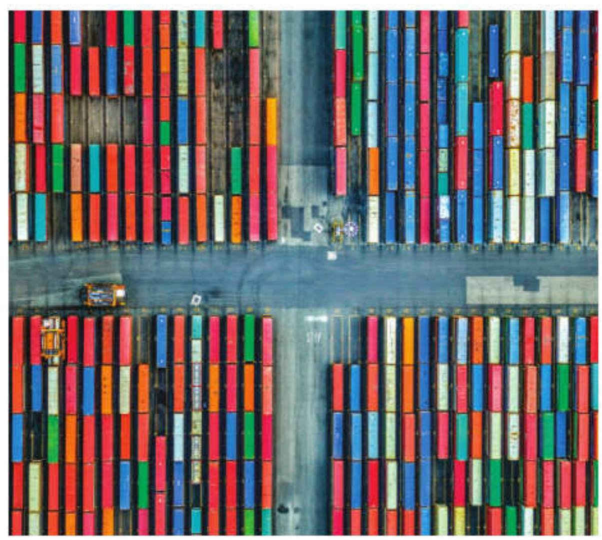
现在，让我们深入观察，看看我们所研究的公司如何将区块链应用于解决现有技术和方法无法满足的需求。



（返回原文阅读）

增强可追溯性。2013年颁布的《美国药品供应链安全法案》要求制药公司识别和追踪处方药，以保护消费者免受假冒、被盗或有害产品的侵害。在此法规的驱动下，我们研究对象中的一家大型制药公司正在与其供应链合作伙伴合作，为此目的而使用区块链技术。库存药品上贴有符合GS1标准的电子产品编码标签。当每个库存单位从一家公司流动到另一家公司后，其标签都将被扫描并记录在区块链上，从而创建了每件商品在供应链全程中的历史记录——从源头直到最终消费者。该公司在美国试行了这种方法，取得了一些初步的成功，这促使它在其他地区进行了更多试点，并准备在欧洲广泛实施。同时，IBM正作出类似努力，拟创建一个更安全的食品供应链。它成立了IBM Food Trust，并与沃尔玛达成合作，以使用区块链来追踪生鲜农产品和其他食品。



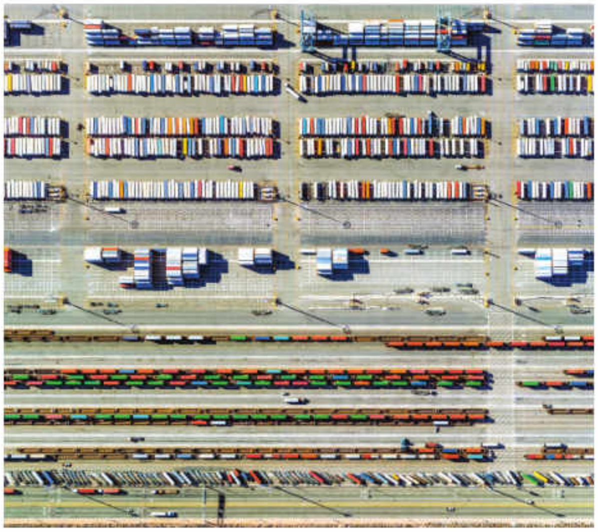


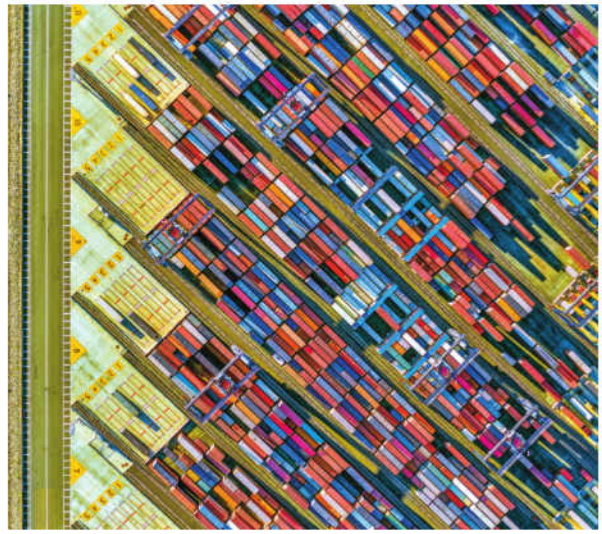
这类应用仅需要最低程度的信息共享——采购订单、发票和付款不需要包含在同一区块链中。因此，对共享竞争数据存有戒心的公司更愿意加入到平台中。

好处显而易见。如果某公司发现一件有问题的产品，区块链将使该公司及其供应链合作伙伴能够追踪到问题产品，找出与产品有关的所有供应商，找出与该产品相关的生产和发货批次，并有效召回。如果产品易腐烂变质（例如生鲜农产品和某些药品等），区块链可以让参与公司自动监控质量：配备物联网(IoT)设备以监控温度的冷藏集装箱可以记录区块链上任何不安全的温度起伏。而且，如果有人担心零售商退回的某件产品的真实性，区块链可以减轻这种担忧，因为假冒商品在区块链上不会有历史记录。（我们稍后将讨论公司如何防止腐败者将假冒商品引入供应链及其区块链中。）因此，各行各业的公司都在探索区块链的这种应用——或是受法规的推动，因为法规要求它们证明产品的来源，或是受下游客户推动，后者希望能追踪到组件的库存状况。

提高效率和速度并减少中断现象。跨国制造和工程公司艾默生(Emerson)有着一个复杂的供应链。这个供应链涉及众多供应商、客户和不同地区的数千个组件。艾默生总裁迈克尔·特雷恩(Michael Train)告诉我们，此类供应链通常要被迫应对漫长且不可预测的交货时间，缺乏可见性。因此，供应链中任何部分的微小延迟或中断都可能导致其他部分的库存过多和缺货。他认为区块链可以帮助克服这些挑战。

下面是对这个问题的简单说明，以及区块链的解决方式。想象一下，产品A使用组件C1和C2，产品B使用组件C1和C3。如果由于组件C3的生产中断而阻碍了产品B的生产，则最佳方法是暂时将C1的库存分配给产品A，直到中断问题得到解决。但是，如果所有产品和组件都是由不同的公司生产的，并且对彼此库存的了解有限，那么很容易发生的是，即使产品A的制造商C1缺货，C1的过多库存也会堆积在制造产品B的公司中。





一种解决方案是让相关公司同意将其生产和库存分配决策的数据集中在一个公共存储库中。但可以想象，达成这样的集成水平要求将很高——所有参与其中的公司都必须信任其他公司的数据，并接受集中决策，而不管它们是合作伙伴还是竞争对手。这非常不现实。

一种更实用的解决方案是：让参与计划的公司在区块链上共享其库存流，并允许每个公司使用共同的完整信息做出自己的决定。公司将利用看板系统彼此下订单并管理生产。看板卡将分配给生产的物品，而区块链将记录代表看板卡的数字令牌。这将提高公司间库存流的可见性，并使交付时间更可预测。

认为区块链可以提高供应链效率和速度的并非只有艾默生一家公司，跨国游泳池设备制造商Hayward也这样认为。（披露：维沙尔为海沃德做了少量咨询工作。他还曾受聘为一家初创公司提供咨询，该初创公司正面向棕榈油行业开发区块链应用。）Hayward负责运营的高级副总裁唐·史密斯(Don Smith)表示，像对待数字货币那样对待产成品、加工能力、在制品库存和原材料等是有可能的。他说，如果你这样做了，你就可以将各个阶段的机器时间和库存可靠地分配到客户订单。

区块链通过解决双重支出问题（即把同一单位的产能或库存错误分配给两个不同的订单），使之成为可能。

沃尔玛加拿大公司已经开始与运输其库存的卡车运输公司一起使用区块链技术。共享的区块链让同步物流数据、跟踪发货和自动付款成为可能，却无需对运输公司的内部流程或信息技术系统进行重大改造。

使用区块链来提高供应链效率和速度的部分吸引力在于，这些应用（与提高可追溯性的应用非常相似）仅要求参与公司共享有限的数据——在供应链管理领域，仅需共享库存或发货数据。此外，即使在具有多个ERP系统的大型组织中，这些应用也是很有用的。

改善融资、签约和国际交易。如果通过区块链在公司之间共享库存、资讯和财务流，参与方将有可能在供应链融资、签约和开展国际业务方面获得重大收益。

考虑一下融资问题。向企业提供营运资金和贸易信贷的银行面临着一个众所周知的问题，即关于借款公司的业务、资产质量和负债的信息不对称问题。例如，一家公司可能以同一项资产为抵押向几家银行借钱，或为某一目的申请贷款，然后将其用于另一目的。银行设计其流程来控制此类风险，而这增加了交易成本，放慢了资本的使用，并减少了小公司可获得的资本。这种阻碍因素不仅不利于银行，也不利于需要廉价营运资金的公司。

应付账款管理是另一种需要改进的经营活动。这是一个复杂的过程，涉及开票、对发票与采购订单进行核对、跟踪条款和付款以及在每个步骤进行审批等。即使ERP系统已使许多步骤自动化，但仍需要大量的人工干预。而且由于进行交易的公司都没有完整的信息，因此经常会发生冲突。

机会所在的第三个领域是跨境贸易，这涉及手工流程、实物文件、众多中间机构以及进出港口的多次检查和核实等。这类交易推进缓慢，成本高昂，并且受困于各方对发货状态的了解程度较低。

我们研究的零售和金融服务公司正在上述三个领域中试点区块链项目或开发平台。通过连接库存、资讯和财务流，并与所有交易方共享，区块链能让企业大为轻松地协调采购订单、发票和付款事宜，并跟踪交易的进度。当供应商收到订单后，共享区块链中的银行可以立即向供应商提供营运资金，而当商品交付给买方后，银行可以立即获得付款。由于存在随时可用的审计跟踪，并且可以使用依赖于区块链数据的智能应用程序自动进行对账，因此银行与借款公司之间的冲突问题得以消除。

创建可行的技术

我们研究的公司发现，在供应链管理中使用区块链将需要创建新的规则，因为供应链的需求在一些重要方面并不同于加密货币网络。比特币网络的区块链协议是一个非凡的系统，可以同时实现多个目标。它提供了非常安全、不可撤销的金融交易记录，最大程度地减少了“双花”问题，并提供了数字硬币所有权的证明。这样做无需依赖中心权限，同时允许参与者保持匿名并自由进入和退出网络。但是，为了实现所有这些特性，比特币网络牺牲了速度、消耗大量精力来开采比特币，并且容易受到黑客攻击。

供应链不需要做出这种取舍，因为它们以不同的方式运行，并具有不同的特征。下面我们来深入探讨一下。

参与方已知。供应链需要的是已知方之间的非公开区块链，而不是匿名用户之间的开放式区块链。这样一来，供应链的成员能够确定其库存的来源和质量，在每一个环节，每个单位的库存都必须与特定所有者的身份牢固地联接在一起。因此，只有已知方才能被允许加入这样的区块链，这意味着企业必须获得加入该系统的许可。

此外，许可必须有选择地授予。这是因为，区块链的开放和去中心化结构对数据隐私构成了风险。当企业在区块链上发布交易时，任何参与方都可以访问该数据。随着数据量的激增，它们可能会被滥用来收集竞争情报、交易股票或预测市场动向。因此，出于安全原因，需要对区块链参与方进行审查和批准。

要建立一个值得信赖、能与之共享区块链数据的合作伙伴组，这需要克服一些挑战。一是需要一种管理机制来确定系统规则，例如可以邀请谁加入网络，共享哪些数据，如何加密，谁可以访问，如何解决纠纷，以及物联网和智能合约的使用范围等。另一个挑战是，通过让供应链中产品数量或寿命的信息更加透明，区块链可能对定价和库存分配决策产生影响，我们要弄清楚如何应对这种影响。很难预测这种透明性的成本和收益将落在供应链中的哪个环节。

由于这些原因，我们研究的公司将重点放在了有限的应用上，例如药品和食品的可追溯性，以及应付账款的管理等，这些应用有明确定义的用例或法规要求来支持。公司限制了记录在区块链上的信息类型，以降低数据隐私风险，并使系统更容易为供应链合作伙伴所接受。

更简单的共识协议。区块链需要一个共识协议，即一种用于维护每个人都同意的单一版本交易历史记录的机制。由于加密货币网络是无中心权限的对等网络，因此它们使用名为“工作量证明”的复杂方

法。它确保了网络上的所有交易都被大多数参与者接受，但不幸的是，它也限制了添加新区块的速度。因此，要用来应对供应链中交易的速度和数量，那就太慢了。

看一下制药行业。在美国，每年有40亿可售单位的产品进入药品供应链。每个单位平均要交易三到五次。平均而言，平均每天约有3300万至5500万笔交易。相比之下，比特币网络每天仅允许约36万笔交易。

幸运的是，如果区块链是经过许可和非公开的，则无需采用“工作量证明”方法来建立共识。可以使用更简单的方法来确定谁有权将下一个区块添加到区块链中。循环协议便是此种方法之一，即添加区块的权利在参与方之间以固定顺序轮转。由于所有参与方都是已知的，如果恶意行为者以有害或不正当的方式利用其轮次来修改区块链，那它就会被发现。参与者可以通过验证先前的区块来轻松解决纠纷。

实物资产的安全性。即使区块链记录是安全的，其中也仍然存在危险，例如被污染或假冒产品可能被贴上标签并加入供应链——或是因出错，或是由腐败者造成。另一个危险是，扫描、贴标签和数据输入错误可能导致库存数据不准确。

企业正在以三种方式应对这些风险。首先，当产品首次进入供应链时，他们严格进行物理审核，以确保发货与区块链记录匹配。其次，他们正在打造名为dApps的分布式应用程序，用来跟踪整个供应链中的产品，检查数据完整性，并与区块链进行通信，以预防错误和欺骗。如果检测到假冒产品或错误，则可以使用关于该资产交易的区块链记录来追踪其来源。第三，企业正使用物联网设备和传感器来自动扫描产品，并将记录添加到区块链中，无需人工干预，从而使区块链变得更加强大。

在电子书籍和音乐等资产的交易领域，令牌化足以提供信任和安全性。如果将这些资产的所有权绑定到区块链平台，则假冒产品可以完全消除。例如，大学通常与出版商和版权所有者合作，在许多课程使用电子阅读包。将这个电子供应链纳入到带有智能合约的区块链平台中，智能合约可以帮助参与方访问产品、验证所有权和处理付款，因此效率可以得到显著提高。

在端到端的可追溯性、产品交付的速度、协调和融资方面，供应链还有很大的改善空间。正如我们研究的公司所证明的那样，区块链可以成为解决那些缺陷的强大工具。现在是旁观的供应链管理人员评估区块链对其业务的潜力之时了。他们需要加入进来，共同努力制定新规则，尝试不同技术，在各种区块链平台上进行试点，并与其他公司一起建立生态系统。是的，这需要投入资源，但这种投资有望产生可观的回报。

维沙尔·高尔是康奈尔大学庄臣商学院的艾默生制造业管理教授以及运营、技术和信息管理教授。阿比纳夫·盖哈是谷歌产品经理。

一切
始于
信任
BEGIN WITH TRUST

弗朗西斯·弗雷（Frances Frei）
安妮·莫里斯（Anne Morriss）| 文
牛文静 | 译 时青靖 | 校 钮键军 | 编辑

领导者切实赋权下属的第一步。

核心观点

起始点

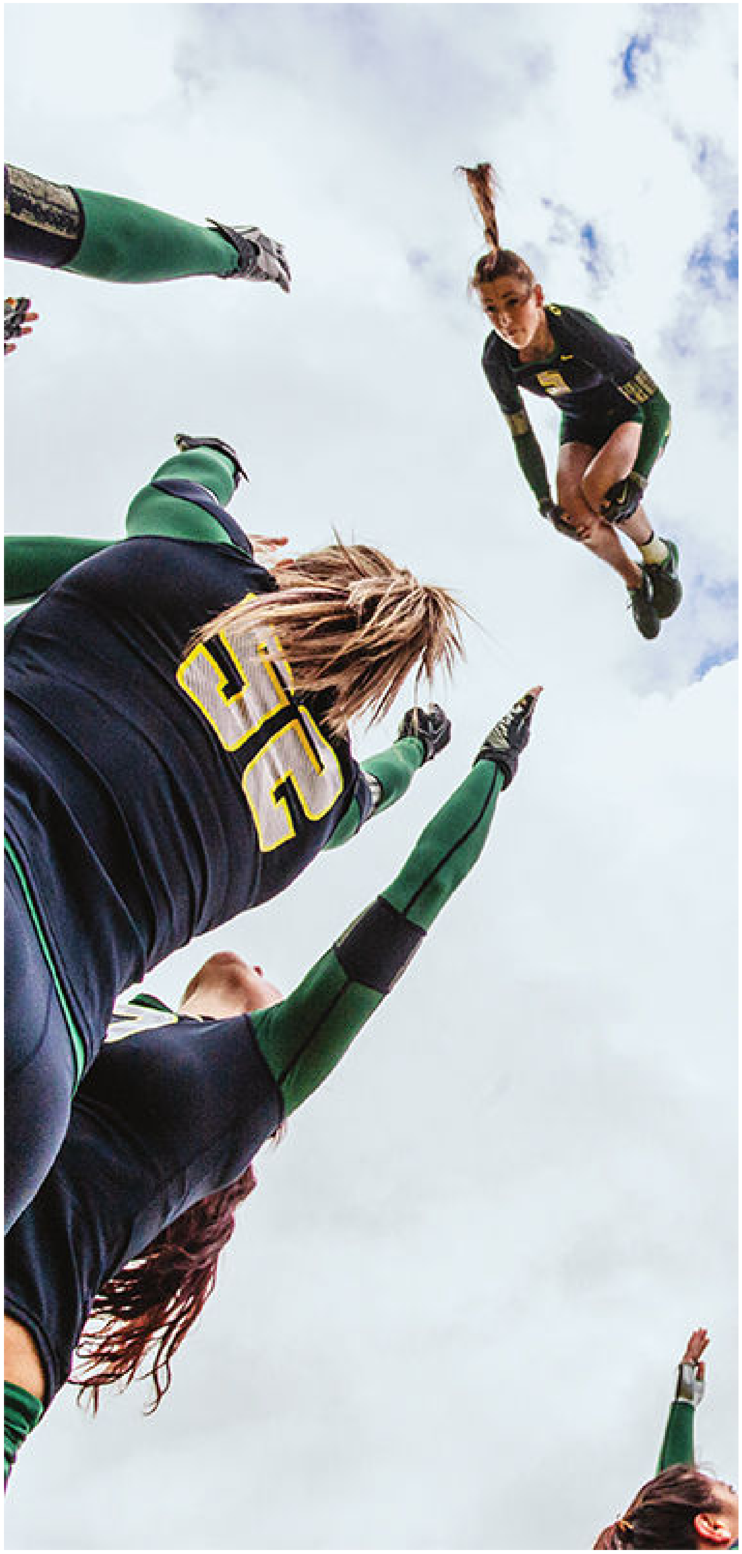
传统领导力叙事总是和“你”有关：你的才能、魅力、彰显勇气与直觉的时刻。但真正的领导力是关于你的下属，以及创造出能让他们施展自身能力和力量的工作环境。为此，你要增加信任储备。

难题

领导者该如何构建信任？三个核心驱动力：本真、逻辑和共情。当人们觉得你在交往中表现了真实的自己，信任你的判断和能力，相信你关心他们的时候，更容易信任你。

改进方法

领导者出现信任问题时，往往因为这三个核心驱动力出现短板。想要培养或重建信任，就要找出你的短板并努力补上。





西斯正在里面等他。当时优步正设法摆脱因自身原因造成的一系列严重



2017年春天的一个下午，时任优步（Uber）CEO的崔维斯·卡兰尼克（Travis Kalanick）走进公司位于湾区总部的会议室，本文作者之一弗朗西斯正在里面等他。当时优步正设法摆脱因自身原因造成的一系列严重

问题，美国和加拿大分公司总经理梅根·乔伊斯（Meghan Joyce）联系我们，希望我们能为此提供一些指导。我们帮助过很多类似创始人领导的公司，解决其领导力混乱和企业文化遭遇的难题。

当时，我们认为优步有很多问题，有关这家公司的信息给人一种无力回天的感觉。当时，这家颠覆性的初创企业非常成功，但它的成功似乎是通过无底限换来的。2017年初，出租车司机在纽约市举行罢工，抗议特朗普总统的旅行禁令，优步似乎使用了一些技巧从中获利——这一举动引发大规模民众不满，引发#卸载优步的抵制活动。一个月后，也就是这次会面前不久，优步工程师苏珊·弗勒（Susan Fowler）在博客勇敢揭发了她在公司被骚扰和歧视的经历，引发了民众更大的愤慨。之后网上疯狂传播卡兰尼克和优步司机互动的录像，录像中卡兰尼克似乎对司机在“后优步时代”艰难求生的痛苦嗤之以鼻。这一时期针对公司的其他指控，强化了优步在大众心中的冷血形象，大家认为这家公司为了赚钱没有下限。

虽然我们对这家公司持有诸多疑虑，弗朗西斯还是决定到加利福尼亚亲耳听听卡兰尼克会说些什么。（安妮当时在组建自己的公司，所以在该项目上退居二线）。在弗朗西斯等待卡兰尼克的时候，她已经准备好迎接媒体描述的那位自大的CEO。但真实的卡兰尼克并没有表现出傲慢，他看上去谦逊自省。他苦心经营、帮助优步获得成功的文化价值观，在他的眼皮底下被滥用并扭曲，他对此思考良多。卡兰尼克对团队的成就深表尊重，但也承认他让一些人担任管理层，却没有为其提供工作所需的有效培训或指导。对于自己在当时所犯的所有错误，他都真诚表达出自己希望以领导者的身份改正错误的决心。

回到马萨诸塞州剑桥市后，我们重新开会讨论是否继续这个项目。敬而远之的理由太多了。项目肯定艰难无比，结果也不确定，更不用说

两个城市相隔甚远，往返不便。优步员工感到挫败，品牌形象正在恶化。但是我们意识到，如果能让优步回到正轨，我们就能为其他无数迷失方向、希望组织回归人性的企业找到指导方针，所以我们接受了委托。作出决定后，我们非常清楚该从何处着手——信任。

赋权领导力

我们将信任视为珍贵之物，但它又是文明人类做任何事的基石。出于信任，我们愿意用辛苦挣来的钱换取货物和服务，和另一个人结婚共度余生，为另一个代表我们利益的人投下选票。我们视法律和合同为安全网，但说到底，这些也是基于对执法机构的信任建立的。

我们并不知道，如果有事情发生正义能否得到伸张，但我们对系统有足够信心，愿意和陌生人进行高风险交易。信任也是领导者拥有的最不可或缺的资本之一。但构建信任往往需要从新的角度思考领导力。传统领导力叙事总是在说“你”：你的远景和战略；你做出艰难决定，召集下属的能力；你的才能，你的魅力，你的勇气和直觉发光的瞬间。但领导力并不是在说你，而是你在场时赋权他人，不在场时确保领导力的影响继续。

我们是在投身提高领导力和组织表现的职业生涯中学到了这一基本原则。作为领导者，你的工作是创造条件让下属能完全发挥自身能力和影响力。不仅在和他们并肩作战时，还有你不在场的时候，甚至当你永久离开团队时——这时会是最彻底的考验。我们将其称为赋权领导力。你构建的信任越强，实践这种领导力的可能性越大。

信任的核心驱动力

那么，你该如何构建这种根本性的领导力资本？根据我们的经验，信任有三个核心驱动力：本真、逻辑和共情。当人们认为自己在和真实的你交往（本真），相信你的判断和能力（逻辑），感受到你关心他们（共情），他们就会更容易信任你。领导者失去下属信任，几乎都是因为三个驱动力之一出现问题。

有时，人们并不知道自己传播的信息（更多时候是错误信息）如何损害他们的可信度。更糟的是，压力会放大问题，导致人们更加想去做引起他人怀疑的行为。例如，人们也许会下意识在工作面试中隐藏真实的自己，但正是这种有所隐瞒的行为降低了受雇几率。

好消息是，大多数人拥有一套稳定的信任信号模式，细微的行为变化影响深远。当信任破裂，或下属不再听从你的领导，往往是某个驱动力有所动摇：本真，共情或逻辑。我们将这一驱动力称为“信任短板”。简单说，这就是最可能让你失败的因素。每个人都有一个信任短板，如果作为领导者，你想要构建信任，首先要找到自己的短板。

构建信任，赢得追随

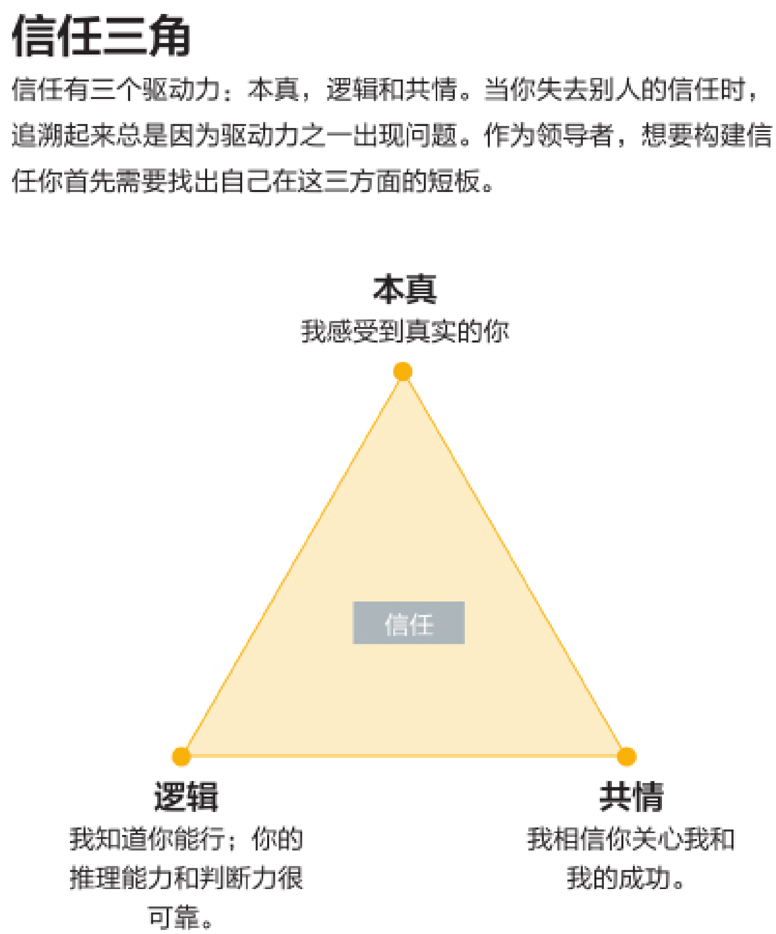
想要找出短板，想想最近一次你未能获得期待中的信任的例子：也许失去了重要订单或延展性任务；也许有人仅仅是质疑你的执行能力。在想到这件事时，克服一下，努力让故事中的其他人拥有合理怀疑的权力，我们把他叫做“质疑者”。假设这位质疑者所作所为皆事出有因，信任受损责任在你，只有承担起责任，这个练习才有意义。

如果必须从这三种驱动力中选择一种，你会认为当前情境下哪个出现了动摇？质疑者是否认为你在面对他们的时候并不完全真诚，或者你的故事有不实之处？——本真性问题。质疑者是否认为你将自身利益置

于首位？——共情问题。质疑者是否质疑你在充满雄心的计划中分析的严密性或执行能力？——逻辑问题。

现在退后一步，尝试看一下多个事件中你的短板模式。选择3-4个典型情境，无论什么原因，给每个情境做个快速的信任诊断。你典型的短板是什么？在压力或面对不同利益相关者的情况下，这一模式是否变化？例如，面对直属下级和上级，你的驱动力短板是否不同？这种情况并不罕见。

如果诊断时，你能让至少一个人（最理想的是很了解你的人）加入，练习效果最好。分享分析结果可以让问题更加清晰，甚至卸下重担，也能帮助你测试假想并不断优化。根据我们的经验，约20%的自我测评需要一轮修改，所以你要选择一位能让你坦诚以待的伙伴。可以考虑直接向质疑者坦诚测试你的分析。这种沟通本身可以成为重建信任的强大方式。当你担负起短板的责任，会展现你的人性（本真）和分析过程（逻辑），并表述你对人际关系的投入（共情）。



战胜短板

过去十年间，我们帮助形形色色的领导者对抗信任问题，其中有老练的政治家，千禧一代的企业家，亿万美元企业领导者。这一过程中，我们掌握了很多战胜个人信任短板的战略，你可以用在自身实践中。下面我们将探讨对信任核心驱动力来说，哪些行为是最为有效的。

共情。很多能力很强的领导者在这方面都做得不好。赋权领导力的一大障碍就是缺少共情。如果员工觉得你更在乎自己，很难对你担任领导这件事给予足够的信任。

分析型和学习型人才很容易出现共情短板。面对工作没有那么积极主动或理解速度较慢的人，他们常会感到不耐烦。此外，现代工作环境的办公工具和体验，也会干扰并阻碍共情的表达，这些工具强行占据了我们所有的时间，各种现代科技无处不在，争夺着我们的注意力。那些不断响起的信息提示音，时刻提醒我们自己有多重要，有时还会打断我们和下属的赋权交流。

我们建议，在共情方面有短板的领导者在团队活动中密切注意自己的行为，特别是在其他人发言的时候。例如，会议中常出现这种情况：会议开始时，大部分人都很专注，共情有所不足的人在理解了议题并表达了自身看法后，就丧失了兴趣。他们的参与度很快降低，直到会议（总算）结束。他们不关心其他人的讲话内容，而是一心多用地处理工作，看手机，不加掩饰地展现无聊，一切都说明这个会议不配得到他们的关注。

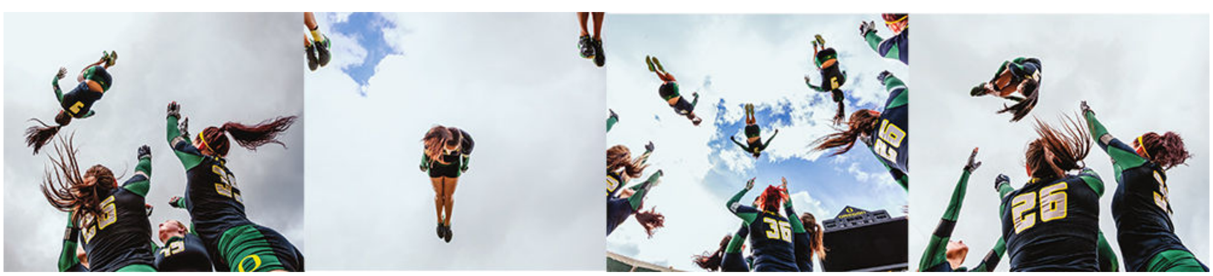
不幸的是，这样的放纵是以信任为代价。如果你展现出自己比其他人都更重要，大家为什么要跟随你？有跟着你走的理由吗？解决这个问题有一个基本方法。除了专注于自己在会议中的需求，确保每个人都能得到他们需要的。为其他与会者彻底负起责任。即便这个会议不是你发起的，也要一起推进讨论。寻找能引起共鸣的例子，将讨论的问题具象化，不要去做无关的事，确保所有与会者都理解了议题。如果你在发短信或查邮件，肯定做不到这点，所以把这些设备都收起来。大家都知道你看手机或电脑肯定不是在记录他们的好主意。

关于共情问题，我想说最后一点：如果你只做一件改变行为的事，请时刻远离手机。要做到真正远离，看不到也拿不到，而不是偶尔把手机屏幕朝下放几分钟。这么做之后，你会惊讶于互动质量和信任构建能力的改善。

逻辑。如果人们对你想法的严密性缺少信心，或者怀疑你的执行能力，那么逻辑恐怕是你的短板。如果大家不信任你的判断，为什么要让你来掌舵?

如果你有逻辑方面的问题，我们建议你重视数据。用确凿的证据支撑你的案例，谈论那些合理怀疑外你确信为真的事，然后就此打住——这部分是最难的。拉里·伯德（Larry Bird）之所以成为伟大的篮球运动员，因为他只在自己有把握时才投篮。这让他有别于那些被自负和肾上腺素蒙蔽了判断力的其他优秀运动员。伯德平时刻苦钻研，残酷训练，在激烈的比赛中当他控球时，明确知道该把球投向哪里。如果逻辑是你的短板，请学习伯德，学会“自省”。

一旦你适应了这种感觉，便要逐步拓展所学知识，过程中努力尝试向他人学习。他人的见解是你最有价值的资源之一，但要想学习必须愿意承认你并非无所不知——一些领导者往往拒绝承认这点。让其他人谈谈自己的经验还有一个好处，你也可以交流自己的情况，讲讲你的职业热忱——促进本真性。



但对于多数逻辑短板者来说，问题不在严密性上。大多数时候，他们的问题是对动摇逻辑的认知，而不是动摇逻辑本身。为什么会这样?因为他们无法有效交流自己的想法。一般来说，交流复杂想法有两种方式。第一种是引导观众逐渐深入，通过跌宕起伏的叙事，情景和戏剧张力，最终帮助观众理解结果。全球很多的最佳叙事者就采用了这种技

巧。你可以将这种方式想象成一个倒三角。故事讲述者从最上面倒三角的底部开始，通过引人入胜的聊天逐步来到倒三角的顶部。

但是，如果你有逻辑方面的不足，这种方式会有风险。观众可能无法在你曲折迂回的讲述中信任你的判断力，而是感到迷失，甚至在转折时抛弃你。为避免这种情况，你要把这个三角形颠倒过来，从重点或头条（三角形的尖）开始往下讲述，底部用证据强化。这种方式体现出你的愿景清晰，完全掌握事实，大家更容易理解你的逻辑。即便中途被打断，你至少有机会说出最重要的想法。

本真性。如果人们觉得你并没有表现出“真实”的自己，没有展现自己的全部想法和感受，那你可能在本真性方面有所欠缺。

你可以做个快速测验：你的职场形象和在家人及朋友面前的形象有多大不同？如果截然不同，你是出于什么原因隐藏或低调处理自身某部分性格？结果是什么？

从理论上看，“做真实的自己”听上去不错，但有时出于某些无法忽视的原因，人们选择隐瞒部分真相。有时出于现实的考虑，需要权衡利弊得失，例如在一个对同性恋充满恶意的工作环境中选择隐瞒性取向。有时候，表达真实感受也许会受到伤害。例如女性在工作中表达负面情绪会受到更大惩罚，黑人男性要承受人们认为他们易怒的虚假刻板印象。

我们这里讨论的，并非一个人偶尔谨慎的自我审查，自我审查有时会与偏见性环境或较低安全感密切相关。我们讨论的是将隐藏真实作为职场发展战略。如果你一直以这种方式行事，那么你可能会出现本真短板。据我们的经验，短期看隐藏真实自我可能偶尔有助解决问题，但它会让信任蒙尘，也会间接影响你的领导力。当大家感到你有所隐瞒或者没那么真实，就会不愿以下属身份对你敞开心扉。

我们仔细研究过“伪装”对多样化团队绩效产生的影响。在现今的市场环境中，多样性是巨大资产，在这方面很出色的企业往往会拥有强大的竞争优势，但这种优势并非天然产生。仅仅让具有多样化经验和视角的员工加入同一个团队，并不一定能提高绩效。事实上，令人不舒服的真相是，如果领导者不积极管理多样化团队内部成员的差异，他们的表现可能还不如同质化团队。部分原因是由于“共有信息效应”导致的：人类倾向于关注和其他人的共性。我们往往会积极寻找并证实共有知识，因为这肯定了自身价值以及和群体的亲密关系。多样化团队顾名思义，在集体决策中直接可用的共有信息较少。

以两个三人团队为例，一个团队中三人差异很大，一个团队则很相似。如果两个团队的管理方式完全相同，例如都简单遵从小组辅助的最佳实践，同质团队表现可能更好。即便有反馈或信任受损，也难以超越共有信息效应的力量。

但只有当人们有本真方面的问题时，这一效应的作用才会显现。如果大家都决定展示真实而独特的自己，即有别于其他人的部分，便可通过增加团队能够获得的信息量，创造出不可战胜的优势——一个包容性团队，（从长远看）可能超越同质团队和未能积极管理包容性的多样化团队（见边栏“信任、多样化和团队绩效”）。

团队能否获得更多知识并享有随之而来的好处，取决于不够真实的领导者是否有勇气。我们知道，向人们展示真实的自己并非易事，有时候还是强人所难。但是，如果我们总是屈服于压力，不愿袒露独特的自我，就会压抑自我中最有价值的部分，那么最终我们不但会隐藏起个体能为世界提供的最有价值的东西——我们的差异性，还会削弱下属对我们的信心。

即便你觉得自己并没有什么独特之处，也应该关心这件事：虚假互动会让所有人付出代价。如果大家都能保有本真，在这种包容的环境

中，每个人都将有机会获得更大发展。换言之，并非只有女性要面临性别偏见的问题，也不是只有非裔和拉丁裔美国人需要面对系统性种族主义。从道德和组织行为的角度，我们都有义务创造出一个能共同承担差异负担的工作环境。毕竟消除这种负担，我们都会从中受益匪浅。

在我们为组织提供服务的过程中，学到的一个经验是，为机构创造本真性环境看上去难，其实不然。企业领导者每天都面对着如何颠覆所在行业，如何不断壮大复杂的组织架构之类的问题，这些事情都需要过人的胆识，相比之下，打造本真性企业这一迫切且可实现的目标更容易一些。如果企业中的每个人都负起责任，包容差异，并敢于展现这些不同，那我们将有很大可能实现真正的包容性，并构建起高度的信任。

因此，别太关注人们想知道的，多关注你需要讲的。别在意批评者的态度，向大家展示你全部的性格，过程中特别留意与你不同的人，相信他们的差异性正是能让你以及公司的潜力得以释放的财富。

信任自己

我们论证了赋权领导力的根本是让他人信任你，这点没错。但还有一件事你要知道，赋权领导力并非始于他人对你的信任，而是你对自己的信任。

成为真正赋权他人的领导者，你要梳理出自身短板，其中包括和他人以及和自己的关系。你能否诚实面对自己的雄心，是否忽略了那些真正能让你兴奋和激励你的事情？如果你对自己不诚实，你需要解决本真性问题。你是否承认并认真对待自己的需求？如果没有，你需要对自己更加仁慈一些。你对自己的想法和执行能力是否缺乏信心？如果是这样，你需要解决逻辑问题。作为领导者，这个过程很重要，原因不言自明。如果你不相信自己，其他人为什么要相信你？

重建信任计划

让我们回头来看优步的案例。合作之初，优步明显有很多信任危机，我们将其诊断为“乱麻一般的烫手山芋”。

到底发生了什么？让我们来看看和信任相关的基本事实。优步显而易见有共情问题，过去不计代价谋求增长的战略，意味着要特别关注公司和利益相关方，特别是司机及雇员的关系。使用优步服务的乘客，也希望公司能确保不会因财务表现而牺牲他们的安全。此外，虽然优步以颠覆之姿取得成功，却并未回答公司长期商业模式的问题，对其管理者是否有能力领导这样一家规模和业务范围如此广泛的组织，也没有给出解决方案。这些都是遗留的逻辑问题。最后，公司“作战室”式的思维模式也会损害其本真性，优步的“我们vs他们”文化，让员工怀疑他们不会被告知完整真相。

弗朗西斯和卡兰尼克合作之初，后者已开始着手改变，补足信任短板。例如，他雇用了曾任奥巴马政府司法部长的埃里克·霍尔德（Eric Holder），请他主持公司内部针对骚扰和歧视的调查，霍尔德提出一系列意义深远的调整措施后，卡兰尼克立刻着手实施。当时，优步正准备推出打赏司机的新功能，预计推出第一年能为司机增加6亿美元额外收入。公司还在研究新安全设计，目的是让司机和乘客都有更多保护自己的工具。

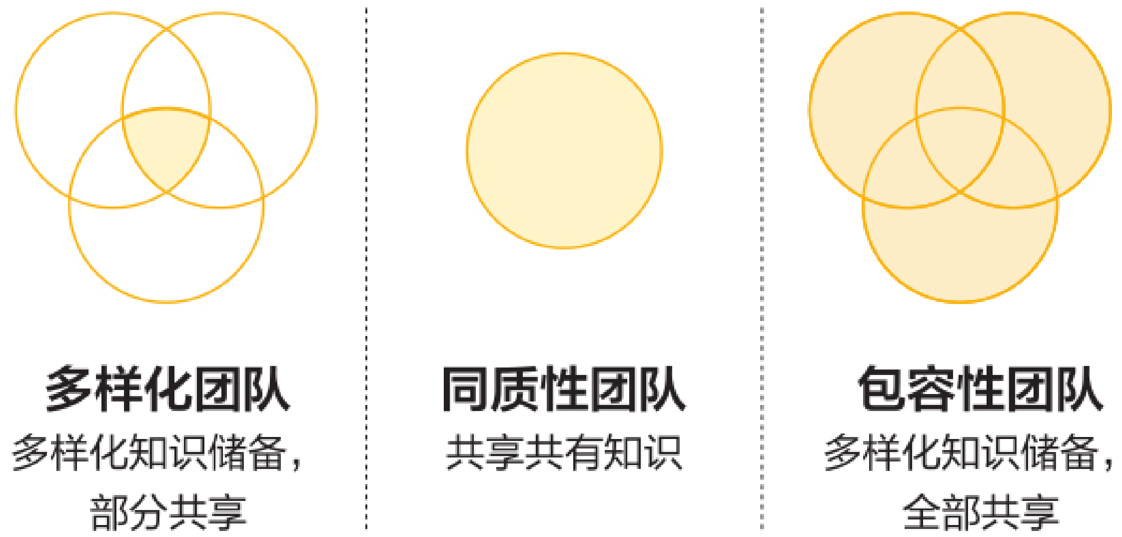
卡兰尼克未能以CEO身份，见证大多数举措付诸实施。2017年6月他被迫辞去CEO职位，但保留了董事会席位和股权，直到2019年12月全部退出。最终他被Expedia前任CEO达拉·科斯罗萨西（Dara Khosrowshahi）取代，后者在有效领导年轻公司方面一直有不错的口碑。

弗朗西斯很快开始和科斯罗萨西合作，继续内部信任重建计划。他们邀请公司1.5万名员工说出他们认为优步应当遵守的原则，合作重写了公司的文化价值观。新口号是，“我们做正确的事情，就这样。”初期为科斯罗萨西赢得信任的，还包括强化和监管方关系，逻辑主导下重点关注最具防御性的服务和市场。

这段时间我们做的大部分工作，目标都是在员工中重建信任。有些事情容易发现并修复，例如常常发生的，会议中对他人的存在缺乏同理心，随时发短信的行为。这在技术公司是常事儿，我们一开始还感到震惊。之后我们推行新规定：所有人关掉并收起电子设备，强迫大家重新和同事眼神交流。

信任、多样化和团队绩效

在决策中，多样化并不会自动变成优势。事实上，如果领导者没有积极管理多样化团队的包容性，他们的表现会逊色于同质性团队。因为共有知识在决策中非常关键，多样化团队在一开始共有知识就较少，但如果你能打造出信任的环境，让多样化团队能够贡献自身独特的观点和经验，你就能拓展团队可以获得的知识量，从而创造出无法超越的优势。



（返回原文阅读）

另外一些问题更难解决，例如提升数千名管理者的技能。我们发现，优步在高速发展阶段对员工投资不足，很多管理者对工作内容不断增加的复杂性缺乏准备。我们通过大量浸入式高管教育解决这一逻辑问题，无论你身处旧金山、伦敦还是海得拉巴，员工都可以通过虚拟教室在线参与案例讨论（我们选择的授课方法）。尽管我们的试点项目是自愿参加的，上课时间有时也选在极为不方便的时段，但在60天的课程中，位于50多个国家6000名优步员工每人参与了24小时的课程。这种管理教育节奏、规模和吸收程度都十分惊人。

培训课程让参与者拥有了很多领导者快速发展所需的工具和概念，同时纠正了很多倒置的沟通三角。员工不仅获得了更好的倾听技巧，还懂得了更有利于跨部门、跨地区合作所需的交流方式。弗朗西斯在接手项目的前30天，到公司全球主要办公地点进行实地考察，开拓倾听员工心声的空间，告诉大家，公司领导者希望构建一个不辜负员工的企业。有段时间很多员工抵触自己作为优步一员的身份，弗朗西斯强调大家每天都要穿优步T恤，直到所有人都对自己的工作感到自豪为止。

不到一年的时间里，优步修复了信任问题。虽然仍有很多问题亟待解决，但员工情绪、品牌健康度和司机薪资等指标都在往正确的方向发展，公司正式向IPO迈进。优秀人才决定留在公司，更多杰出人才选择加入公司，我们最喜欢的一个进度指标是，大街上越来越多的人身着优步T恤。这些都体现了公司各层级员工所具有的才能、创造力和学习决心，也说明卡兰尼克和科斯罗萨西成功构建了新的信任基石。

弗朗西斯·弗雷是哈佛商学院UPS基金服务管理学教授，她为优步提供服务所得的报酬以股票形式兑现，并一直持有。**安妮·莫里斯**是企业家，领导力联盟（The Leadership Consortium）执行创始人。两人合著有《Unleashed: The Unapologetic Leader°Øs Guide to Empowering Everyone Around You》（哈佛商业评论出版社，2020年出版），本文改编自此书。

当营销
邂逅使命
MARKETING MEETS MISSION

米丽娅姆·西迪贝（MyriamSidibe）| 文
永年 | 译 时青靖 | 校 李源 | 编辑

向应对全球公共卫生挑战的品牌学习。

家乐如何抗击贫血

缺铁性贫血在发展中世界是一个严重的健康威胁。家乐首先把关注的重点放在尼日利亚，推出了一种铁强化汤料产品并发起了一项运动，鼓励妇女将汤料和含铁丰富的绿叶蔬菜加入食品。

在一项对照研究中，获得信息的城镇里，将绿叶蔬菜加入炖菜的人数增长了

41%

将汤料加入汤中的人数增加了

28%

而在未获得信息的城镇中，这些数字的增长微乎其微。



核心观点

挑战

品牌可以通过打击暴力、减少传染病、改善健康和饮食等方式在全球卫生领域发挥重要作用。关键是营销人员要利用他们最擅长的事情：影响行为。

解决方法

一个包含五个要素的框架——行为改变、内部支持、业绩评测、外部合作伙伴关系以及系统变革——可以帮助任何品牌有效地将使命与其业务联系起来，并提高社会影响力。

结果

在联合利华，具有社会使命的品牌在亚洲和非洲市场推广了提升公共卫生水平的新行为。与此同时，它们的增长速度比其他业务快46%，实现的收入占公司收入的70%。

在终结暴力对待女性的运动中，啤酒品牌似乎不太可能成为盟友。然而，酒精与虐待行为之间的明确关联让南非最大的啤酒品牌Carling Black Label意识到，它必须接受挑战。

该品牌长期以来都以男性为目标客户，传递的信息尽皆涉及男子气概的定义。1980年代，它的电视广告主打牛仔形象，一天的辛勤劳作之后，他们值得饮上一瓶凉爽的Carling Black Label作为犒赏。1990

年代，南非废除种族隔离之后，Carling的广告绘制了一幅国家建设者的形象：寻常百姓如今成为了英雄——健硕、诚实、勤劳。2000年代，该品牌将啤酒与企业家和新兴“白手起家”的一代联系起来，这些人是新的楷模。

这就是百威英博（AB InBev）2016年收购Carling的权属人南非米勒（SABMiller）时的情形。当时新任百威英博非洲营销副总裁的安德烈娅·奎伊（Andrea Quaye）深知该品牌价值几何，但她也明白，这个品牌无法像往常一样继续经营下去了。就在收购进行当中，当地的研究人员对该国的饮酒问题发出了警告。南非人是非洲大陆最嗜酒的人之一，男性是绝对的消费主体。这种酗酒无度的行为造成了许多后果，而其中最令人不安的是针对女性的谋杀和暴力侵害率远远超过全球平均水平。

Carling没有试图对这一问题避而远之，而是决定直面它，并利用其影响力来推动社会变革。这需要承担一些责任当然还有风险。它希望保护南非女性的安全并保持品牌的领导地位，而与此同时，它还必须忠实于自己身为男子气概象征的传统。问题是：如何才能办得到?

追求使命

你如何才能让人们彻底洗手？或者作为“保持社交距离”预案的一部分，让人与他人保持六英尺的距离？或者让人克制自己，不去养老院探望亲人？这些问题在眼下的新型冠状病毒大流行期间具有生死攸关的意义。

不过，远在这些问题登上新闻头条之前，我就已经在我的职业生涯中研究并试图解决类似的挑战了。我坚信，品牌能够、也必须在应

对全球健康问题上发挥至关重要的作用，从暴力到传染病，再到健身和饮食。通常通过采取新行为和有益的规范，这些问题多数是可以避免的。

我对一般企业，尤其是营销人员如何应对公共卫生问题的兴趣，来自我在公共卫生问题严重地区生活的岁月。身为联合国经济学家和卫生官员的女儿，我在马里和其他20多个国家长大。成年后作为专业人士，我又在数十个国家工作过，多数是新兴国家。

在伦敦卫生及热带医学学院攻读博士学位期间，我开始探究企业如何可以助力全球卫生的改善。方法之一是通过营销。当注入了正确的使命时，营销可以产生强大的影响。毕竟，影响行为是营销人员最擅长的事情。

我于2006年正式入职联合利华（Unilever），很快成为该公司的首位社交使命经理。我在那里待了十几年。在这个岗位上，我努力将公共卫生目标融入该公司拥有125年历史的卫宝（Lifebuoy）肥皂品牌的经营模式中。我致力于让合作伙伴——包括非政府组织、联合国机构，甚至竞争对手宝洁（Procter & Gamble）和高露洁（Colgate-Palmolive）——来帮助我们在整个亚洲、非洲和拉丁美洲发起一项推广洗手的大型倡议，洗手在这些地方可以预防疾病并拯救数十万人的生命。2019年，该品牌实现了向10亿人传达洗手信息的目标，这对行为和健康都产生了显著影响。

对这些信息的影响进行精确测评很难，部分原因是我们的努力只是各国政府和其他机构制定的众多公共卫生项目之一。不过，在印度对2000个家庭进行的随机对照试验表明，用卫宝肥皂洗手可以减少25%的痢疾，15%的急性呼吸道感染和46%的眼部感染。自从卫宝项目发起以来，我们还看到，在我们发起项目的国家，痢疾和肺炎引起的儿童

死亡率大幅下降。与此同时，卫宝已成为联合利华发展最快的品牌之一，目前是全球最畅销的抗菌肥皂。事实上，在联合利华，包括卫宝在内的肩负社会使命的品牌，其增长速度比其他业务快46%， 2017年到2018年实现了公司70%的收入。

洗手项目以及类似的其他项目建立在共享价值这个概念之上，该理念由哈佛商学院的迈克尔·波特（Michael Porter）和马克·克雷默（Mark Kramer）提出，它认为，企业应该以促进社会公益的方式创造经济价值。正如他们在大约十年前所写道的："共享价值不是社会责任，不是慈善事业，甚至不是可持续发展，而是实现经济成功的新途径。"不过，正当他们对企业通过其产品和价值链以及通过经济发展所能提供的社会效益加以描述时，我所关注的却是那些通过品牌活动和使命导向营销而产生的社会效益，比如通过交流和教育项目促进更健康的习惯和有益规范。


卫宝如何
对抗疾病
这个肥皂品牌在非洲、印度尼西亚和印度开发了通过洗手减少疾病的项目。
在肯尼亚和加纳的儿童项目让用肥皂洗手的行为增加了
22%
洗手的时间增加了
40%
印度的洗手项目让痢疾的发生率减少了
25%

品牌框架

肥皂品牌促进洗手是完全有道理的。可是，正如百威英博的奎伊所体会到的，品牌和其公共卫生目标之间的联系最初不一定很明显，尽管它确实需要合理性。从管理层、合作伙伴到客户的权益关系人，在向其推销社会项目时，品牌必须提出充足的理由证明自己能够对行为产生积极影响，而且它有一定的尝试权利。

我在《肩负使命的品牌》（Brands on a Mission）一书中描述了一个牙膏品牌如何帮助解决了学校旷课（口腔健康问题是一个主要原因）问题；一家建材和设备企业如何改善了印度、孟加拉国和坦桑尼亚恶劣的卫生状况；以及一个啤酒品牌如何应对家庭暴力的问题。那些品牌与它们卫生目标之间的联系合乎逻辑，哪怕这种联系是间接的。更多的时候，品牌利用的是更显性的专业知识和联系，就像卫宝那样。然而，即使理论依据明白无误，但并不意味着权益关系人会轻易认同，或者执行这些计划会很简单。

在我领导联合利华社会使命项目的工作中，以及我目前在哈佛休假期间的研究中，我开发了一个框架，可以帮助任何品牌将使命与业务联系起来，并提升其社会影响力。我把它描述为一棵使命树，其中的公民行动同时由五个深层根系支撑：行为变化、内部支持、衡量评估、伙伴关系和系统变革。

1.激励行为变化

通常，营销人员的工具——市场研究、产品创新、交流沟通、激励方案等等——是用来增加利润的，可是为了公众利益，它们同样可以随时用来改变习惯和社会规范。

看看家乐（Knorr）这个价值30亿欧元的联合利华品牌，该品牌包括浓缩汤块这种拥有百年历史和巨大全球市场的产品系列。作为推动解决营养不良问题的广泛努力中的一部分，家乐认为，缺铁性贫血是对发展中国家，特别是对年轻女性的严重健康威胁。家乐首先把目光聚焦在尼日利亚，那里近半的育龄妇女身患贫血。家乐开发了一种新的铁强化汤料产品，并发起了一项运动，鼓励妇女和青少年女性在炖菜的时候加入这种产品以及含铁丰富的绿叶蔬菜。

公共卫生组织早就敦促尼日利亚人在他们的食谱中加入绿叶蔬菜，但一直受阻于加入绿叶菜会破坏食物味道这样的观念。因此，家乐的广告不是以铁对健康的好处为先导，而是把重点放在围绕烹饪的母女关系上，以及在炖菜中加入绿叶蔬菜是多么简单、多么可口的事。这项行动包括名人证言以及尼日利亚流行歌星耶米·阿拉德（YemiAlade）主持的校园项目，阿拉德朗朗上口的“翻、搅、碎”歌词和舞姿让人深刻领会到了这一点。

一旦人们开始尝试在炖菜中加入绿叶蔬菜，他们就更有可能试着将其加入其他菜肴。一项对比两座城镇——一个城镇接收到信息，另一个未接收到——绿叶蔬菜和汤料使用情况的对照研究表明，这个项目正在决定性地改变人的行为。在第一个城镇，将绿叶蔬菜加入炖菜的人数增长了41%，将汤料加入汤中的人数增加了28%，而在第二个城镇中，这些数字的增长微乎其微。此外，这个项目帮助该品牌树立了非洲母亲和女儿捍卫者的地位，从而推动了品牌的发展。

自那以后，该项目已扩展到肯尼亚。它在那儿的重点是将菠菜和姐妹品牌Royco汤块加入肯尼亚的国菜sukuma wiki中，并且在缅甸和菲律宾进行了复制。家乐现在与零售商和其他伙伴合作，在全球推行营

养烹饪计划，着重推荐50种健康配料（the Future 50）并鼓励消费者减少使用油和盐。

基本的营销原则适用于任何品牌计划，可是对有志于公共卫生的品牌销售人员而言，存在一些特殊的考虑。以下是他们应该问的问题：

• 我们能够促进哪些行为变化，从而最有效地支持品牌及其社会目标。我们能否对其进行测评？

• 品牌鼓励这些行为的最佳方式是什么？

• 我们是否坚信这项努力会提升现有的公共部门计划（换句话说，我们在这一领域的努力是否有必要）？

• 我们是否获得了发起有效行动的社会许可（也就是说，消费者和潜在合作伙伴是否信任和接受品牌所扮演的使命型角色）？

• 我们是否获得了成功试点一个项目并扩大其规模所需的领导支持、资源和专业知识？

2.赢得内部支持

不管领导者们多么努力，如果没有从CEO到一线的整个企业的上下支持，社会项目就会步履艰难。在联合利华，我花费了许多时间来赢得并维持内部支持。当然，大有助益的是，时任我们CEO的保罗·波尔曼（Paul Polman）富有远见，全力支持我们的社会行动计划［我们的现任CEO艾伦·乔普（Alan Jope）欣然接受并发扬光大的遗产］。不过，肯定有些个人和职能部门必须由人带动才行。

比如，卫宝项目的最大挑战之一就是与公司沟通部门的合作，这一职能部门在任何企业都是规避风险的。社会使命项目在各个方面都

具有风险，包括在走偏的情况下有可能损害企业的声誉。可是沟通部门与包括法律事务、财政和人力资源在内的许多其他职能部门对于这些项目的成功至关重要，因此项目领导人必须让它们参与进来。在某种程度上，这是一个简单传道的问题——坚持不懈地分享项目的目标、对企业和社会产生的预期收益以及实际影响。及早在全公司内招募志趣相投的同事，对于动摇那些可能持观望态度或可能制造障碍的人和部门具有不可估量的作用。

由于社会项目需要数年才能产生成效且要求很高，它们也需要企业层面的支持。最终，大多数职能部门可能都会在项目中发挥作用。包括联合利华在内的某些企业甚至为了可持续发展业务、全球宣传和伙伴关系，或者共享价值而设立了单独的部门，以此来支持品牌的行动计划。

在吸引盟友、专家意见和融资时，对于你面临的挑战要有前瞻性。无论你是在向某个部门、某个单位、CEO还是董事会推介项目，要明确整个企业所需的承诺以及实现大规模影响所需的时间和资源。与此同时，对于收益要有说服力。将行动项目看成是投资而非成本，这样的投资可以帮助企业标新立异，吸引客户，在未来市场占有一席之地，获得有价值的新能力（比如产品创新和伙伴关系方面的能力），招聘并留住人才——这一切发生的同时，向世界展示企业的最好素质并创造公共利益。

品牌之言，品牌之行

对联合利华所谓的“品牌之言”使命宣传和直接定向解决社会挑战的“品牌之行”项目加以区分，这一点十分重要。比如，卫宝的品

牌之言指的是用肥皂洗手可以预防疾病以及有助于拯救孩子性命这一信息。它的品牌之行指的是它在非洲、亚洲和拉丁美洲铺展开的许多改变行为的项目。通过品牌之言鼓吹使命，但却未能转化为品牌之行的行为，是对其使命的清洗——在社会使命承诺问题上欺骗权益关系人。

对人才的影响怎么强调都不过分：具有社会使命感的品牌和企业能够激励员工，而满怀激情的员工会推倒高墙，解决问题并找到获取成功的创造性途径。人力资源部门在此可以成为至关重要的盟友，帮助打造职业道路和激励制度，这种制度奖励员工参与社会使命，对于潜在的雇员也具有吸

引力。

选择你的社会目标

要评估拟议中的品牌使命的合理性，请审视如下列表。你满足的条件越多，你的目标与你的品牌就越契合。

我们现已认定的社会目标：

· 将受益于我们的参与。

· 能够为品牌开辟未来的市场。

· 在我们的权益关系人看来会是有价值的。

· 将会产生可评测的结果，并让他们看得到。

· 能够吸引所需的资源、预算和合作伙伴。

· 与公司更广泛的战略利益一致。

（返回原文阅读）

3.测评业绩

跟踪营销的影响很困难，而评测其对公共卫生的影响尤其不易。工具尚在开发之中，科学在不断发展。我在联合利华学到的一件事是，不要让尽善尽美成为善举的敌人。

看看我们在卫宝洗手项目的指标上面临的挑战。最初，我们原以为我们要做的仅是跟踪肥皂的销量。可是，由于我们目标国的人经常用肥皂洗澡，我们认为销量并不是评估洗手行为的好指标。我们考虑过直接询问人们的洗手情况，可是这很容易受制于重大报告偏倚的影响。我们甚至试过在皂块中放入智能芯片来跟踪洗手情况，可是我们发现，它们的价格高得离谱，而且还引发了隐私方面的担忧。最终，我们决定分发日记本，人们可以用贴纸记录他们的洗手情况。虽然这种办法可能并没有消除报告偏倚，可是在与伦敦卫生及热带医学学院合作开展测试之后，我们得出结论：结果足够准确。实际上，这种办法现已经得到了其他企业的验证。

尽管存在诸多障碍，但是评测是不可或缺的。通过跟踪用于不同项目的资源以及实现社会目标的进程，品牌可以找到成本效益最高的策略。项目团队需要在三个层面上收集业绩数据：

品牌层面。付出的努力是否促进了销量、利润和市场渗透？它们是否在提升购买意向？它们是否有助于让品牌超凡脱俗并树立品牌价值？

卫宝不仅已成为联合利华成长最快的品牌之一，而且它从2008年到2018年的复合年增长率达到了9.6%。在公众心目中，该品牌现在广

泛地与洗手项目关联起来，而它的社会项目已助其在非洲和亚洲市场上实现了扩张。

企业层面。项目的使命和业绩是否能维系项目团队的积极性？它们是否能吸引持续不断的企业支持，包括资金和其他资源？它们是否吸引员工，帮助招聘和留住人才？

比如，受卫宝项目的鼓舞和支持，数以万计的联合利华员工继续在他们的学校和社区教人洗手，这很好地表明了项目对参与度的影响。

公共层面。品牌的努力是否得到了来自企业及公共部门合作伙伴的持续支持？它是否建立起信任并吸引了有利的认同，比如，来自非政府组织和媒体的奖励或赞扬？它是否提供了品牌在别的情况下无法获得的接触合作伙伴和关系网络的途径？

比如，由于我们可以证明卫宝项目促进了洗手行为，所以卫生诊所同意我们给新妈妈们谈谈卫生。由于项目展现了其价值，我们得以在我们自身的资源之外新增由政府、非政府组织和慈善机构提供的数以百万计的欧元，用于新项目的试点和现有项目的拓展。此外，该品牌还因其社会使命工作而获得了数百个奖项。

这些问题的隐含之意是，任何声称肩负社会使命的品牌需要对其业绩负责。当商业品牌表示它们关心社会福利时，包括非营利机构、政府、投资者和消费者自身在内的权益关系人都会本能地持怀疑态度。可靠的测评可以让各方确信，该品牌的努力是在实质性地创造效益，而不仅仅是做做

样子。

4.确立伙伴关系

多数肩负社会使命的品牌都以推动大规模的变革为目标。可是他们无法独自做到。他们需要合作伙伴提供互补的技能、专业知识、资源和关系网络，而且必须谨慎地选择伙伴，确保在目标、程序、预算和活动方面能很好地配合。

与政府和非政府组织建立伙伴关系是互利互惠的：企业的资源和能力可以帮助公共部门实现目标，而公司则可以获得合法性，在进入市场和扩张时获得支持，以及获得激励创新和学习的新视角。企业之间，甚至竞争对手之间的社会使命伙伴关系或许不太常见，可是它们能够产生一些相同的好处，有时可以帮助企业在市场上锁定一个理想的空间。

伙伴关系在卫宝的公共卫生使命扩展中扮演了至关重要的角色。最有意思的关系之一建立于2014年，当时，全球最大的对抗可预防失明的机构Sightsavers与卫宝联系，寻求其在消灭沙眼方面的帮助，沙眼在全球都是造成感染性失明的主要原因。简单的洗手和洗脸就可以将儿童患沙眼的风险降低60%。

在与Sightsavers合作的时候，卫宝调整了其成功的“超级五人学校”（Super School of Five）洗手项目，以向孩子们教授良好的面部卫生和洗手。该项目的特别形象是由布偶创意总监克雷格·约（Craig Yoe）设计的色彩斑斓的超级英雄。为期21天的项目包括了宣誓、活动、游戏、歌舞、竞赛和结业证书，并由设立于各参与学校的洗手站提供支持。这项行动2015年在肯尼亚启动，很快扩展到埃塞俄比亚和赞比亚，这些地方数以百计的教师接受了培训来实施行动。该项目目前已惠及300多所学校的60万名儿童。在政府及其他非政府组织的共同努力下，该项目在两年内降低了沙眼患病率30%。

取得这些成功之后，我们确立了另一个伙伴关系，这一次是与Big Win Philanthropy合作，以支持埃塞俄比亚卫生部的项目，减少儿童发育不良，这种情况部分程度上是由不良的卫生条件造成的。与疫苗联盟Gavi前景看好的伙伴关系在印度的北方邦同时促进了洗手和免疫。该项目可望到2020年底的时候惠及250万人，目前正在讨论将其规模扩展到印度之外的事宜。

通过这些伙伴关系和其他联盟，卫宝正获得改善公共卫生以及在新市场扩张品牌方面的真知。卫宝的多数伙伴关系采用的是共同投资或者将资源与伙伴共享的其他模式。在对这些安排置评时，全球伙伴关系总监阿尼拉·戈帕尔（AnilaGopal）表示："过去仅仅是件好事的东西（因为它帮助建立了某种信誉、增加了项目严谨度）如今已成为经营业务的唯一途径。"

5.推动系统变革

社会使命努力的更高级目标应该是实现社会规范和行为方面的长期转变——通过激发公共支持与合作的迅速高涨，这种公共支持和合作的持续时间远远超过单个的运动。推动此事的引擎是我称之为"品牌宣传"的东西。

有效的品牌宣传有几个关键特征。它促进对未来的积极憧憬；它表达人的正义感和共同的人性；它使用符号、语言和文化素材来引起共鸣；它要求具体、可重复的行动；它给予人们代理权，使其成为行动者而不只是受益者；它通过共享平台和有组织的伙伴关系将人们和社区汇聚在一起。

当然，洗手作为增进健康的关键，已经在十年前洗手都还不常见的国家和社区深入人心。家长、老师和孩子们现在都不由自主地口耳相传。联合利华在其中发挥了作用，可它的确是多年来广泛合作的结果。

让我们看一个新的实例，这次涉及的是保险企业——不是每一个人都认为这是一个由使命激励的行业。Discovery Limited是一家多元化的金融集团。在仅仅十年时间里，它就成为了南非领先的健康保险公司，部分原因是它通过其“生命力”（Vitality）项目改善了客户的健康状况。



如何反对暴力



为减少针对女性的暴力（通常与酒精有关），Carling在南非推出了一系列项目。一个面向足球迷、反对家庭暴力的多媒体运动影响的人数达4500万人。

有关正确男性行为和“明智”饮酒的培训、野营和研讨会的参与人数达到3万人。

母公司百威英博的目标是在2025年年底前让无酒精或低酒精度啤酒占其全球啤酒销量的比例从

8%

增加到

20%

如果客户采取健康的行为，“生命力”项目会以更低的保费来奖励他们。它还通过一个名为“生命力健康检查”（Vitality Healthcheck）的项目来筛查他们的进展，此项目会对体重指数、血压和胆固醇水平加以跟踪。它还鼓励运动锻炼和良好的营养并对其进行跟踪。从2015年到2018年，项目会员经常锻炼的比例提高了34%，会员的蔬菜购买量增加了29%，他们的糖和盐的购买量分别下降了33%和31%。

会员还可以在购买新鲜水果、蔬菜及其他6000种精选产品时获得高达25%的现金回报。南非各零售商已欣然接受这个概念，有些商店开辟了一整块区域用于销售达到“生命力”项目标准的食品。虽然该项目可能看似有点侵犯隐私（它的确使用来自苹果、Garmin和Suunto的跟踪设备来计量活动），但是客户还是为了回报蜂拥而至；在那三年期间里进行的“生命力健康检查”数量增加了55000例（21%）。

其他的主要保险公司——友邦（AIA）、Generali、John Hancock、Manulife、平安和住友人寿（Sumitomo Life）——都已启动了自己的“生命力”项目。2018年，它们与Discovery一道签署了一份承诺，致力于实现帮助1亿人在2025年前活动量增加20%的目标。该承诺让“生命力”项目与世界卫生组织的体育活动全球行动计划（Global Action Plan on Physical Activity）一致，要求互相竞争的保险公司合作实现这一目标。

结果如何？客户明显变得更加健康，Discovery节省了一大笔钱。从2008年到2018年，“生命力”项目更健康的保险池估计为Discovery节省的钱相当于12亿美元。“生命力”项目惠及所有相关方——保险公司、零售商、技术合作伙伴以及消费者。这是创造共享价值方面教科书级的案例。

运行中的框架

现在让我们回到Carling及其为防止暴力侵害女性所做的努力上来。我之所以选择突出强调这一行动，是因为风险太高，品牌面临的障碍太大。与追求卫生目标的肥皂品牌不同，声称希望降低侵害女性暴力行为的酒精饮料必须面对这样的事实：它寻求解决的问题恰恰是它一手造成的。

正如世界卫生组织所指出的，“证明各种形式的侵害与饮酒之间存在关联的研究比比皆是，（而且）清楚明确。”公众没有忘记这种联系；奎伊表示，在针对Carling反暴力项目进行的电台访谈期间，她“遭到了听众的痛斥”，他们指责Carling的行动方案不外乎是一种营销策略。

尽管如此，Carling对于它理所当然有义务——而且有资源——去解决的问题表现出了持久的决心。让我们看看它目前的一些项目，看看该品牌若要实现广泛的变革并主张对其使命的合法权利，尚需从事多么大量的工作。

2017年，Carling以#别找借口#（#NoExcuse）的标签发起了一场反对性别暴力的电视和社交媒体运动。它发动了一场吸引了8000人参加的男子游行，投放了500万罐#别找借口#啤酒，并呼吁南非男性承诺制止暴力侵害女性的行为。在此基础上，Carling与全球媒体传播企业Ogilvy以及富有影响力的营销公司indaHash合作，将信息传达到索韦托德比（Soweto Derby）赛场，这是一年两度让国家大部分地方停摆的足球赛事。

就在2018年3月的比赛开始前，一群女子在球场中心围成一圈，唱起了南非足球圣歌“AsambeNono”，但歌词是新的。这时的歌词描述的是球队失利后回到家中丧气地威胁配偶的男子，歌中反复重复那句“别

找借口虐待妇女”。两支足球队，奥兰多海盗队（the Orlando Pirates）和凯泽酋长队（the Kaizer Chiefs），也加入了进来。在联赛期间的各场比赛中，球员们都戴着#别找借口#的臂章，并在比赛结束时举着横幅摆姿势。分析家们报告说，足球之歌呼吁变革的运动影响到的人数达4500万。

那一年，英博百威的一个企业项目也启动了试点，将“明智饮酒小队”派到两个较为贫穷的社区里的酒馆，与店主和顾客合作。这些小队训练男人成为负责任的饮酒模范。在此基础上，Carling品牌随后与当地的一名社会企业家、非营利组织Father a Nation创始人克雷格·威尔金森（Craig Wilkinson）接洽，把小队的概念带到当地足协和大学，并培训“捍卫者男人”——能够回到社区、就男性社会角色（包括预防暴力）相关的一系列话题举办研讨会的影响力人物。威尔金森解释说：“我们在每个社区都与当地机构合作。总的想法是点燃一团火，发起一场不需要大型基础设施或者不需要我们持续参与的运动。”到第一年结束的时候，Carling的培训、研讨会和野营活动参与者已达3万人。

该品牌现在有意与其他公司合作，让参与其活动的男性在2025年之前达到100万人。百威英博已承诺投入10亿美元用于社会营销及相关活动，旨在减少酗酒行为。此外，该公司计划确保到2025年底之前无酒精或低酒精度啤酒产品至少占其全球啤酒销量的20%，高于2019年的8%。（迄今为止，该公司已在主要市场推出了无酒精啤酒，在加拿大、南非、澳大利亚和欧洲推出了低酒精度啤酒。）“#别找借口#是对梦想的现实体现，这个梦想就是帮助男人成为更伟大的自己，并交给他们工具，使其从根本上改变社会，”Carling的品牌总监阿尔内·吕斯特（Arné Rust）表示，“如此深层的变革不会很快发生，可是我们承诺，无论需要多久，我们都将坚持不懈。”

这些努力很不错，可是它们是否会实现品牌的社会目标？答案是肯定的，不过尚未实现。当然，人们对这一问题的意识越来越强：对南非代表性样本的调查发现，在18至24岁的人群中，69%的人认为，这些运动“打破了对家庭暴力的沉默”。现在，公开反对性别暴力的男性比例已经从30%上升到了42%。

不过，Carling尚未证明这些运动已经降低了酗酒或针对女性的暴力行为。诚然，这些项目还处于初期阶段——捍卫者男人活动只是一年前才发起的。正如我在卫宝身上所发现的那样，产生实质性的社会影响可能需要十年时间，对其进行评测又极其复杂。尽管如此，现在所有的目光都注视着Carling和百威英博。若要成功，他们需要遵循本文中列举出来的所有策略。

几乎任何品牌都会欣然接受可以支持业务且真正具有贡献的社会使命，哪怕这个品牌与该使命的关系十分微妙或者令人担忧。不过，所有有效的项目都具有长期性和挑战性，牵涉许多权益关系人，包括政府和非政府组织、员工、客户和社区——甚至可能还包括竞争对手。

我在此聚焦的是公共卫生目标，不过，联合国的17项可持续发展目标（Sustainable Development Goals）当中的任何一个都可以拿来作为品牌寻找使命的起点。这些目标应对的是贫困、饥饿、教育、气候行动、性别平等、经济机会以及其他全球性挑战。（若要衡量特定品牌与目标的契合度，参见边栏“选择你的社会目标”）这里描述的框架经过了十多年的测试和改进，可以帮助任何企业或品牌开启由使命驱策的旅程，或者加速行程，营造势头，并产生真正的变化。

米丽娅姆·西迪贝是哈佛大学肯尼迪学院穆萨瓦尔-拉赫马尼商业与政府中心的高级研究员，联合利华前全球社会使命总监，著有《肩负使命的品牌：如何通过使命实现社

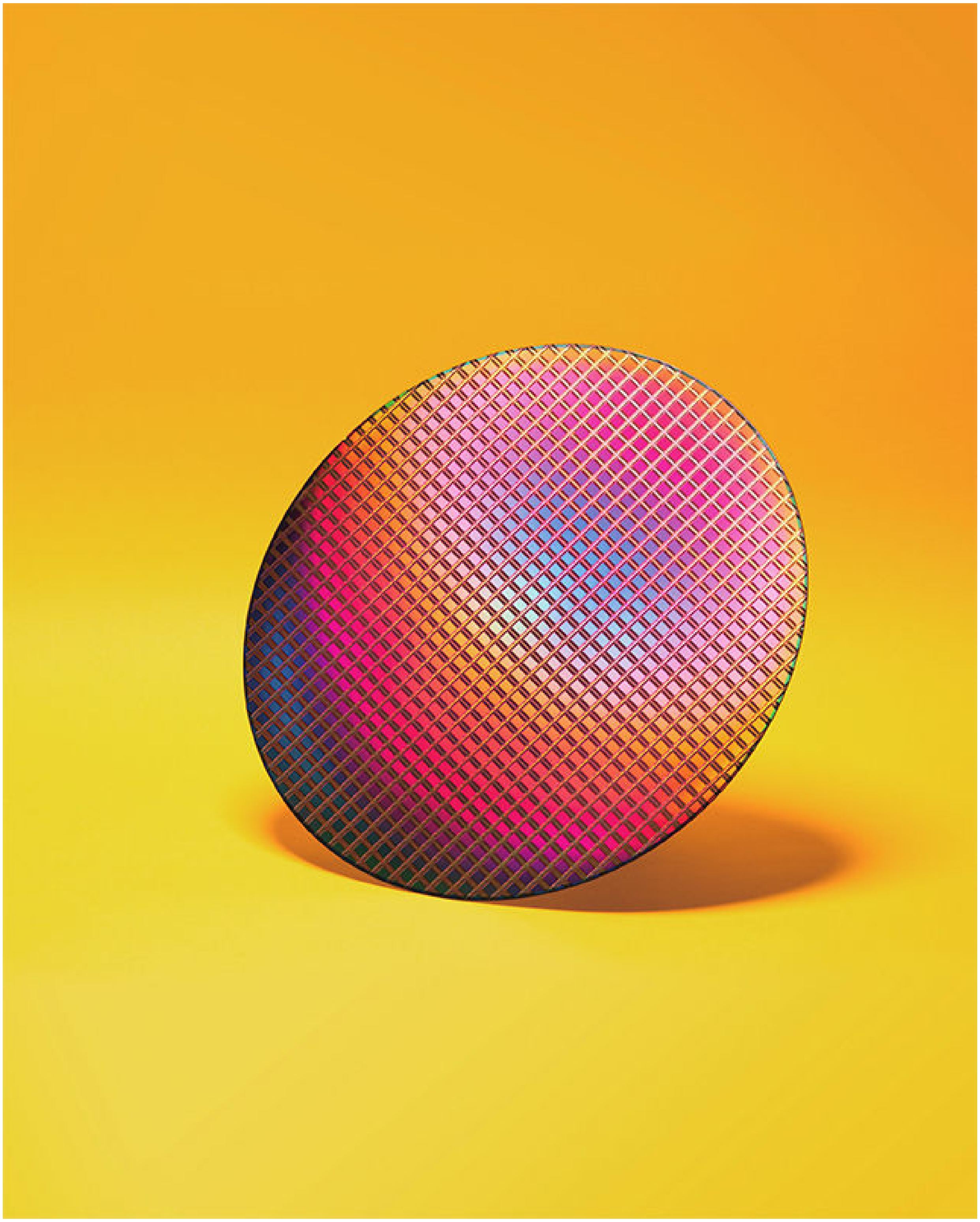
会影响和业务增长》（Brands on a Mission: How to Achieve Social Impact and Business Growth Through Purpose），劳特利奇出版社（Routledg），2020年。

“管理科技”：下一代管理的助推器

魏炜 王冠霓 | 文 李全伟 | 编辑

管理科技是通过科技手段解决管理问题。管理科技的有效应用，需要围绕企业管理的基本范式或实践痛点建立工具，避免出现科技的独立王国。

随着技术尤其是数字技术的快速发展，企业的经营活动受到广泛和深入的影响。简单说，管理科技是通过科技手段解决管理问题，优化管理流程，提升管理活动的效率和管理工作的效果。如今，许多公司已经将科技定义为平行主业，越来越多的数字管理工具应运而生，让企业的经营和管理变得更加智能。相信不久的将来，管理科技和数字化商业模式将共同打造下一代管理。



管理科技浮出水面

企业的经营活动分为业务活动和管理活动。

前者是指具体的研发、生产、销售等工作流，以及在工作流中同步循环的信息流、实物流和资金流。企业建立适合的商业模式，就是选择产业价值网上各利益相关方从事的业务活动并安排企业内外部利益相关方的交易关系，也就是设计和执行从事业务活动的各利益相关方的交易结构。

后者是指为实现相应的业务活动而进行的目标确定以及相应的计划、组织、领导激励和控制的工作活动，又可以进一步细分为业务管理活动和职能管理活动。通过科技手段解决管理问题，优化管理流程，提升管理活动的效率和管理工作的效果，我们称之为管理科技的应用。在本次数字化转型过程中，组织和人完成数字孪生的工程，以及管理活动的在线化、智能化革命，是管理科技应用的最直接体现。

数字科技对现代企业的冲击往往从某个业务动作的改进开始，进而转化为整体商业模式和管理模式的革新。

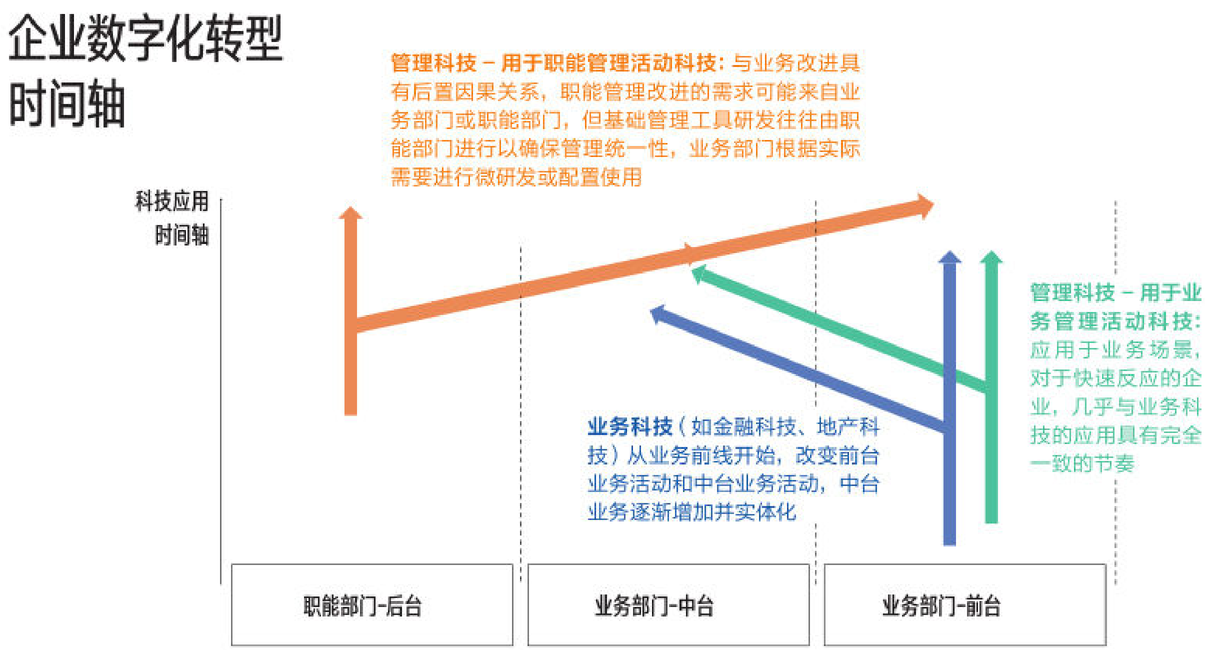
平安保险从大概10年前开始在全国范围内推行两核（“核保”“核赔”）的集中化管理。当时智能手机并不普及，但平安的每个业务员都有一个终端，可以在现场录入保单及理赔信息，并传输到后台处理，一般案例可以直接办理完成。这种方式相较于网点办理极大提升了办理效率和客户体验，并轻易触达更远距离和更加下沉的客户群。与此同时，中台集中有效控制了分支机构可能出现的错误或腐败现象。在保险市场上，有效筛选入保人群和控制不道德出险率，就能够保证自己的产品设计和定价具有充分的同业竞争力。

我们看到这家已将科技定义为平行主业的集团公司发展过程中，数字科技正在持续改进业务的管理和执行。平安车险建立了两个重要数字工具。其一是车损数据库，出险后车主可以对车身关键部位进行

拍照并上传，额度之内由系统智能定损，一键理赔；其二是以智能系统规划车险业务员的服务区域并安排员工调度，在最小资源配置下实现6分钟到达现场的承诺。这两类工作原本由业务员和一线管理人员凭借专业经验完成，采用大数据和人工智能替代后，准确率都提升到90%以上，并节省了大量用于决策的人工成本。

技术手段不仅释放了存量业务的潜力和管理效能，也衍生了如好医生、一账通等新场景业务，而新业务场景也反向逼迫管理效能的提升。平安从几年前开始自主研发建造云平台和多个整合型的数字管理工具，替代原本僵化笨重的管理系统，解决业务放量增长和复杂度剧烈提升后产生的各类管理问题。70%的线下手工操作被腾挪到线上，管理者和员工可以自助完成很多工作，比如定向推送课程、一键打印证明等。另一项管理改进则是重新定义数字化时代的企业边界。招聘系统是一个典型的例子，平安将外部猎头纳入到数字系统的使用者范畴，杜绝了多头交接，而组织边界外的“员工”也可以为公司贡献价值。

经过数年内部测试和使用，这些数字管理工具甚至作为盈利性产品开始向市场销售。互联网公司则在这个领域走得更早一些，头部科技公司的产品已经在助力众多外部企业解决管理问题，从管理活动到业务活动，又建立了一个新的商业模式空间。（见图“企业数字化转型时间轴”）



（返回原文阅读）

数字科技与商业管理本质

确定数字科技促使企业管理转型的目标方向，要从商业管理本质出发。管理就是决策。数字科技要么通过辅助决策，要么通过替代决策，将管理行为从直觉端向理性端推动，在数字信息全景化、管理逻辑结构化、处理能力量子化的情况下，对几乎所有管理行为的效果产生爆炸性的增益。管理科技的有效应用，需要围绕企业管理的基本范式或实践痛点建立工具，避免出现科技的独立王国。

1.目标/计划

关键管理场景	改进价值
目标制定	数字科技支持开放式抓取重要渠道的信息，物联网（IoT）实时获取外部市场和内部经营信息，通过大数据和人工智能两大技术，为理性制定财务目标和经营目标提供研判依据，甚至根据预设逻辑直接产生量化目标。
分解落实	数字组织可以支持更复杂的组织架构和多线程的汇报关系，在数字组织之上配置各机构/单元的责任范围，对临时性重点工作指定责任主体，机器人可以直接完成分解工作，并保证各个分解侧面组合之后，仍是严丝合缝。
资源分配	通过数字手段对企业资源，包括实物资产、无形资产、非财务资产（高层管理者时间精力）等进行统筹规划与合理配置，深度学习后的人工智能可以对资源和计划进行直接匹配，对无法有效配置的资源提出预警或建议。
联动调整	在内外部情况发生变化时，机器人可以自动发现并做出提示；一旦确定目标调整，机器人可以根据原始逻辑自动完成计划调整，及时启动预案（如临时延长排班工时并支付加班费）并通知相关岗位。

便利蜂公司致力于成为全面数字化管理的下一代便利店，从客户群体选择到品类运营、经营管理、人员培训等，全面以最优算法为基础进行管理。负责算法的中央大脑将SKU选品、门店定价和折扣促销、每日订购品类和数量等原本由店长层面进行的决策全面接管，这些门店的销售计划又与区域内的物流配送规划、后端的生产/采购计划搭建在一套大的算法之中，将层层计划转化为效率更高、效度更好、收入成本更优的统筹规划。店长需要做的，是严格执行智能大脑自动

生成的生产计划，每隔15分钟都可能收到新任务的推送，比如某类产品降价促销，这些任务是基于产品的生产、存货、销售甚至店外气温变化自动生成的最优业务决策。与此同时，终端门店摄像头、物流温度和定位监测、存货二维码等物流网工具使每一件商品都在数字系统内形成了唯一标识，从生产到销售/抛弃全周期都被记录、被计划，这些数据反过来促进中央算法的迭代升级，也充分保证了食品安全，控制经营风险。

2.组织

关键管理场景	改进价值
组织管理	数字组织形成了更有力的管理网络 ·员工工作信息线上化（透明、清晰、便捷），管理者因此拥有更宽的管理跨度，也可以跨越部门和层级进行管理，组织韧性更强、效率更高。 ·移动技术使企业内部社交更加频繁，不受局限，远程协作和精细授权更容易实现，精准的信息发布和推送成为可能，公司更容易在组织网络中构造信任和增加黏度，人工智能也可以通过对员工特殊行为（如工作交付频繁延期或批量数据下载）及时提示隐患。
组织变革与创新管理	全体系数字系统能够将每一次组织变革或创新的过程进行全记录，以此发现正确或错误的实施步骤；对变革实施过程中风险点的监控和处理，如发现问题自动通知焦点小组并协助解决问题；大型企业将来自不同角落的管理经验进行汇集并编辑为数字知识，实时传递、交互学习。

连锁零售行业具有管理层级多、职能条线数量多且分工精细、物理距离远、人员流动性大等特点，组织信息很难沉淀，管理网络控制

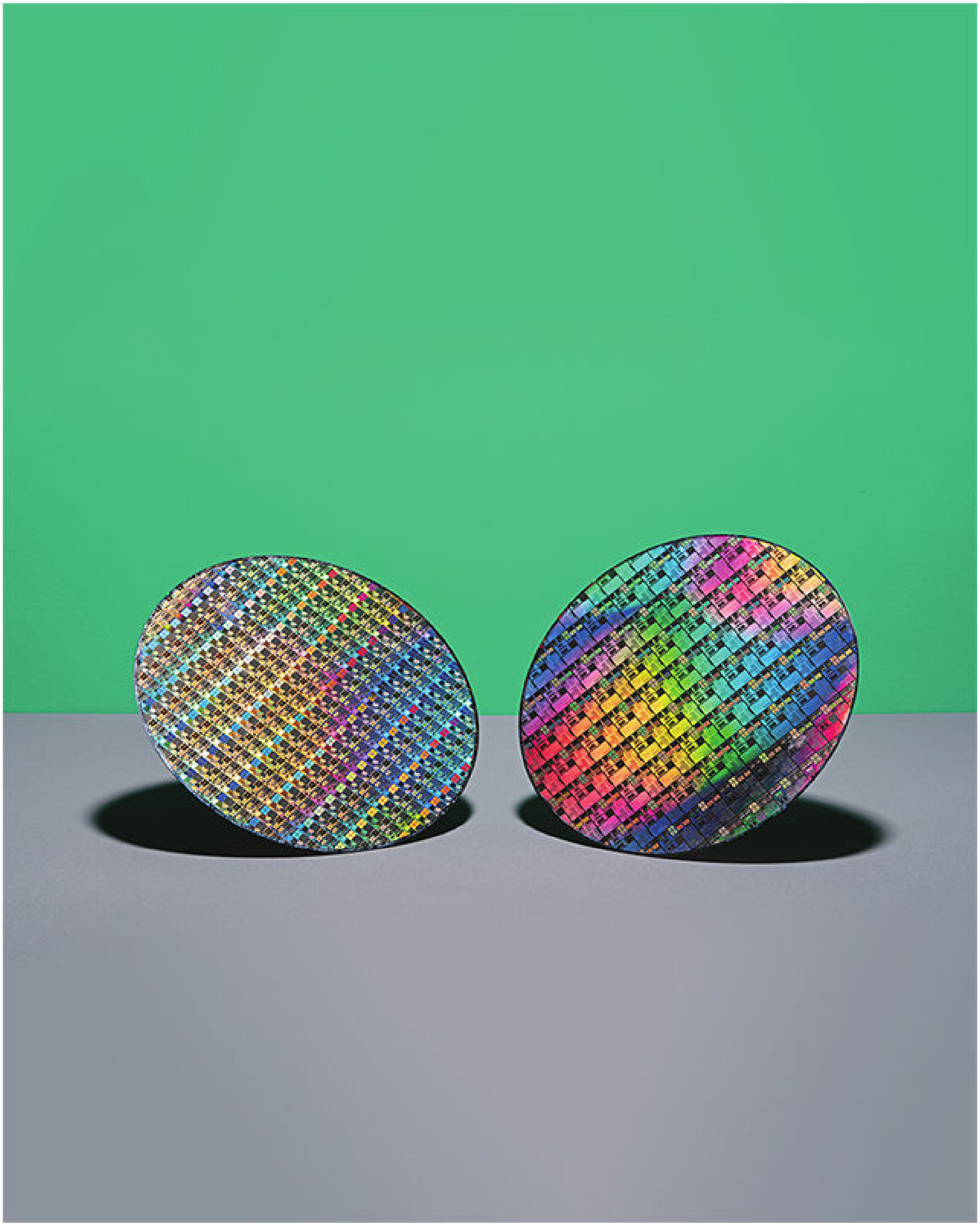
力弱，每个人都容易处于孤岛或旋涡的状态。大润发从企业通讯录开始打造数字组织，清晰展示包括导购员在内的组织架构和岗位信息，找人、群发一步到位，解决了新人陌生无助、老人不断认识新人的问题；入离职信息同步更新，也为流动团队的管理提供帮助，并及时提示招聘预警。远程协作工具使业务工作更加顺畅，多人电话及视频会议、宣发大文件的线上传递，比传统多点沟通或物料邮寄的方式更加快捷，整体工作节奏都更加紧凑，消除多环节管理流程中某方等待的空白期，也强化员工在项目团队中的个人责任感。

3.领导激励

关键管理场景	改进价值
达成组织效能	大数据支持企业为员工的经验、能力、绩效和行为建立非常多的标签，并跨时间周期记录历史信息，深度的人工智能分析则能够在数据中挖掘出隐性却重要的管理规律。例如，对人力资本配置、员工健康程度和敬业度实时监控，对于风险提示建立解决方案。
领导力建设	最有效的领导力评价和发展工具能够贴合被评价者的所有工作行为，数字工具通过工作时间、对象、内容的镜像读取以及视频图像分析（如重要客户会议的现场表现）形成结论并提出管理建议。在此基础上，人工智能可以迅速形成发展计划，并通过持续的行为塑造补足短板（如时间计划性差的管理者被强制每天花15分钟完成工作计划）。
报酬和激励	智能工具使企业可以精细量化管理员工的薪酬、奖金和长期激励等物质激励工具，支持管理者高效付薪；多元激励同样可以通过管理行为的数字化进行记录和分析，然后提供个性化的回报。 激励工具对于大型企业和精英化组织的效果尤其明显。当管理者快速增加且技能不够成熟时，数字助手能够提升众多管理者的行为界面效果，如通过定时发送节日祝福弥补“任务导向型”管理者在关注人方面的不足。

IBM是一家具有强大变革能力的巨型组织，其高科技的业务属性也鼓励公司在本次数字化转型过程中尽快前行。在人才管理领域，数字科技使量化结果成为可能，关注管理行为本身演变为关注管理行为与管理结果的关系，并进而实现高效能的领导和激励。IBM专门建立了成建制的AI工具——Watson家族，包括5个探索工具、2个沟通工具、2个语言工具、2个文本语音转化工具、2个共情分析工具和1个视觉识别工具。这些工具犹如组织的五官，帮助大脑完成人才评价、职

业发展、教练辅导、薪酬规划以及各主流系统开发对接的管理工作，为庞大的跨国多元化集团提供动能。在这些重点管理环节，Watson像一位资深的人力资源业务合作伙伴（HR BP）一样汇总所有支持性信息并进行深度分析，然后向管理者提供专业的具体建议，频度更高，成本更低。另一方面，在行为塑造层面，它的数字赋能工具甚至可以检视一些分支机构正在进行的管理活动，通过数字镜像后的对比分析提出改进建议，这一有力工具成为连接管理者和员工的桥梁，极大地提升了员工体验。



4.控制

关键管理场景	改进价值
监控与督办	物联网技术可以使管理者充分采集业务过程中的数据，智能分析则能够对数据进行快速比对分析，通过良好设计的管理视窗，实现高频和量化的运营监控效果。 数字化监控工具，具有良好的穿透性，在复杂组织中可以协助高级别管理者直接深入一线操作（可视或影响）。
绩效管理	绩效管理可以全部线上化完成，自动推动流程按时完成，进行上下级对齐等操作性工作，有效解决如跨部门多人评分、红线标准等复杂评价环节带来的顺序混乱等问题。另外，通过日常业绩数据跟踪、各维度群体打通的对比和分析、评价结果分布等智能插件，绩效系统协助管理者更公平有效地完成工作。
审计与监察	智慧审计有效解决了传统审计和监察过程中样本抽取不准、信息获取时效低、现场作业风险、审计中修正等问题，管理系统对审计监察系统在数据层面开放，第三道防线工作可以集中化、常态化、标准化和精准化进行。

金风科技是全球第三大风机制造商，自2009年以来开始侧重于风电场运营和发电业务，从资产精细运营的视角配置了一系列数字化工具用于风电场的日常管理。在生产管理过程中，通过资产管理系统（EAM），集控数据分析风电场设备状态和人均劳效，EAM年访问量超过70万人/次，实时多维度的数据对比和外部电力市场情报分析，支持生产管理模式的调整，以实现资产收益最大化。而生产数据又进一步通过BI系统以天为周期生成自动化报表，目前已经形成的管理报表有50多种版式，根据需要报送各业务管理部门，从不同维度对业务的表现进行可视化的监控。当问题出现时，则采用哨兵系统挂牌督办，

自动更新处理进度，处理过程非常透明，能够实现全员监督；其中的重要突发事件，则能够通过公告的形式推送全员，目前系统累计发布公告已超过5000次，同时发挥内部宣传和业务培训的效果。

数字化管理模式的四个特征

数字化转型重构了组织模式和管理工作的设计。传统组织体系在每项管理活动的范畴内都建立了刚性管理杠杆，企业内部的管理活动被充分细分，每个管理流程所包含的管理活动都比较少，以确保活动执行的效果。数字科技使管理活动实质化，并簇状分裂为更多、更灵活的管理工作。传统管理活动的效果变得无力，增配的管理资源反而会束缚业务发展，因此，领先公司开始重新设计管理活动的归集方式和排列组合，并由此衍生出同时支持和控制不确定性、更好匹配业务活动的管理模式与工具。

从形式上，以数字化为核心能力的企业的管理模式，通常具有以下四个特征。

组织结构：单体架构表现出网状组织的特征，人员流动的门槛也在一定组织单元内完全打开，不固定组织将大量出现并发挥实质效用，如项目组、专项流动团队、复合团队、临时专家等，KPI/OKR分解、员工技能画像、内部社交、远程会议与协作、360度测评等数字工具将广泛采用。

人才结构：数字化转型将使得大部分公司的人才结构“变重”，特别是总部层面具有密集配置精英人才的倾向，大量“专业管理者”出现，或是个体负责一定的业务或管理结果，或是在更大范围通过影响力来推进非决策性的管理工作。另一方面，原本I字形、Y字形或者H字

形的职业发展通道在很多新兴领域将逐渐废弃，曲线发展（跨部门跨领域跨级别）的人才可能更受欢迎，公司内部要考虑是否有必要建立明确定义的职业阶梯，还是建立更复杂的阶梯图形。

管理活动的主体：管理活动将由更多岗位和角色的员工承担，而非仅仅是“管理者”的专利，每一名员工都可能成为自我管理和交互管理的任务主体。

集授权体系：从纵向上，大部分的传统决策被压低层级，同时更多不确定性的管理事项出现，需要更多高层干预（自下而上）或者直接穿透指导一线（自上而下）。从横向上，则表现为更加频繁、大跨度、穿透组织壁垒的横向关联，横向授权和斜向授权成为管理习惯，最终决策主体出现不确定性。

管理模式的革新

管理模式的改变意味着管理模块的重组及在组织层级上的配置方式。数字科技直接促使开放式的商业模式成为必然，颠覆性改进原有业务和持续演进创新业务等战略性工作通常在总部层面进行，或者至少以总部为管理活动排布的优先出发点，紧密围绕最终决策层（即治理层或经营层）进行。总部另外的精力应放在经营控制上，任命具有前瞻性的掌舵人，以及监察不道德行为，而对于第一时间得到日常经营信息，在规定范围内并不予以干涉，运营管理是业务单元管理团队的管理职责。

客户和市场界面以透视镜的方式在组织内部直接拉通，企业内部信息流没有所有权壁垒，数据能够充分流通、沉淀和使用；运转一段时间后，企业内部通常会形成一个强大的运营管理职能，将产品端和

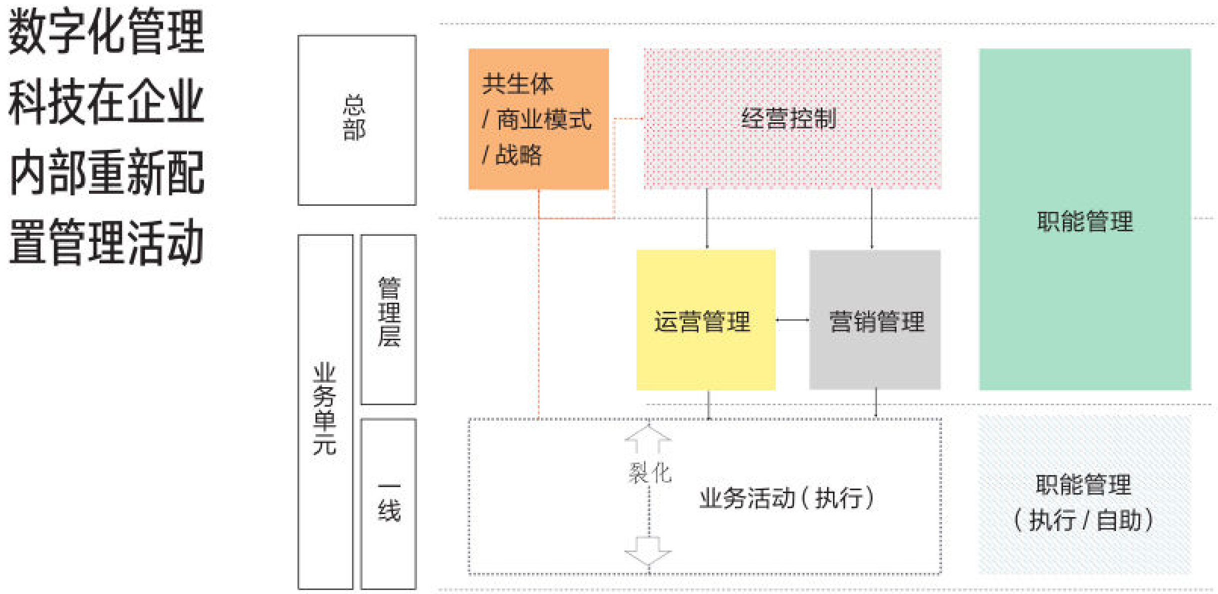
营销端连接起来，甚至将研发、生产和供应链一并整合，这样一来，管理决策和工作责任也直接打通。业务单元管理团队既关注内部运营管理，也关注针对客户的营销管理，并将两类数据交叉互联，以指导一线团队执行具体的业务活动。

职能管理活动的渗透性显著增强，每一领域内原本数十项管理职能被整合为个位数的长流程，再根据工作内容逐级分解为多级子流程，子流程间强相互关联。在长流程中，总部和业务单元管理层共同完成相应的管理工作。受益于数字化带来更透明的管理报表和更智能的管理分析，业务管理者作为执行/决策主体范围显著增加，业务单元有更大的空间定制贴合自身业务的管理流程，或是在总部设定的管理流程上拥有更宽泛的决策权。

传统企业中，业务活动由一线部门执行完成，而数字科技的广泛采用，促使相似的业务活动开始整合集中，业务流程发生裂化，在企业内部形成新的交易结构——前台和中台之间的交易结构，每个中台团队聚焦完成某一类型的业务活动。阿里是中台建设的先行者，伴随相关多元业务组合的建立，包括用户中心、商品中心在内的八个业务中台，具有规模经济、统一标准、支持创新、数据打通等重要优势。

但我们也发现，中台实现了集中管理和成本控制，业务价值反而存在下降的可能。这是由于中台切出了业务完成体的一部分流程进行捏合，对于整体效果（特别是成本效率）的关注优先于单一业务线，1%的失误率放大到单一业务单元可能形成高倍损失；另一方面，员工的工作结果感和责任感也被阻断，他们只期待在快速运转的重复性工作流中达到规定的门槛标准，这一点在直接面对客户的业务活动中尤其明显。当阿里将客服工作整合到中台后，解答客户咨询和投诉的整体效果发生了垂直下跌，与单一业务条线的京东和携程相比，客户界

面扑朔迷离，case可能被员工强行中止或无效完成。在寡头供给市场中，客户在当期的继续忠诚并不意味着短板业务模块不会对整体业务价值产生重要损伤。这也是业务中台比技术中台更难建立的原因。



（返回原文阅读）

在此情况下，一些管理举措正在实施，比如中台和前台员工进行定期轮岗，按对接的业务线搭建客服团队，前中台管理互担指标、交叉任职等，然而这些就事论事的管理举措并不能真正解决中台过度行政化的问题。拥有大型中台的企业必须寻找架构建立后缺失了哪些常态管理活动，这些管理活动由数字科技而产生，亦能通过数字科技予以解决。

其一，通过微观管理建立直接责任。数据挖掘技术可以协助建立更加结果导向的全流程责任追踪机制，自动发现业务活动中的问题并督促解决；另外，相较于阶梯式的激励方案，人工智能可以帮助管理者制作鼓励高品质工作的管理工具。

其二，细化“外部”评价。管理干预和高频激励可以消除中台集中式工作可能滋生的混沌效应，基于业务运营数据，建立更细致、更科学的评价模型，前线作为直接客户（业务流程终端），外部利益相关者作为直接或间接客户，都应参与到中台的管理流程之中。

值得说明的是，对于多元业务板块、收入及员工体量大、全球性的公司而言，可能会确立超过一个层级的重点经营团队，管理活动则会出现界面模糊的情况，一定程度上的管理重叠有利于从不同维度促进业务发展，但需要避免多头指挥情况。（见图“数字化管理科技在企业内部重新配置管理活动”）

各组织层级需要在传统管理活动之外，抓稳数字时代新增或强化的几项主责管理职能，从资源分配、能力培养和机制设计等几个方面确保持续性数字化转型的稳步推进。

总部： 重点完成战略性、整合性、统筹性、长期性的管理活动。

1.建立和维护共生商业模式，研判及推行具有开放性的业务战略，管理具有战略意义的外部利益相关者，协调及连接重要的内外部关系。

2.搭建公司内部的数据平台及数据架构，通过管理手段确保各组织单元在数字化转型过程中的步调节奏，建立统一数据管理平台及授权使用规则。

3.自上而下推动组织发展工作的进行，建立科学理性的管理文化，培养下一代领导力及通过广义培训的手段促使数字能力在全员范围内的提升，调整架构和绩效激励机制，促使数字化转型在组织层面饱和落实。

4.推动创新业务的拓展、资源投入及效果评估，既包括公司层面新业务的孵化或以孵化成型新业务的快速扩张，也包括现有业务在数字

经营模式上的改进。

业务单元（BU/BG）的管理团队（单层级或多层级）：重点完成经营性管理活动，以期拓客、提收、降本、增效。

1.运营/营销管理，包括将业务活动链条打通的管理活动，使销售端、生产端、物流端、研发端等部门同时面对客户，围绕客户需求这一中心同步工作；包括建立及运行实时数据系统，并实时施加管理行为以提升日常经营效能；包括对业务活动和管理活动中积累的知识予以沉淀、解析与传递。

2.业务领域内或针对相同客户群的新业务孵化，对于最小作战单元所形成的试点样本进行评估并支持可行性成长，对于已形成一定规模及较清晰业务模式的新业务，与总部共同推进放大。

3.建立新的业务管理工具，与公司外部及公司内部其他业务单元的协作过程中建立共同发展模型，设计、实施、检验及反馈数字化时代的管理机制。

4.解决多线条管理的矛盾问题，针对不同职能线条的管理规则在本业务单元内自行校准，如少量特殊人群激励、财务成本标准等，再分解落实。

前线业务团队：以业务活动为主，同时在数字赋能的基础上进行一定范围管理活动。

1.使用、执行各类数字工具，及时反馈自身业务活动所产生的数据信息，以及对业务工具和管理工具的科技化及应用场景提出建议。

2.完成自我管理、自我学习和自我培训的工作，通常这些工作需要借助公司已建立管理科技工具，员工可自行完成学习发展等具有一定复杂度的自我管理工作。

3.完成交互管理的活动，如线上工作分配和工作交接，在工作场景下新建业务流并横向/斜向指向他人，对临时团队成员进行360度评价，为内部社交平台上的同事点亮技能等。

4.早期创新管理，特别对于智慧型企业，前线业务团队往往是自下而上创新工作的发起点，在公司重度投入资源之前，一个或多个专业员工往往具备全流程产品管理的责任。

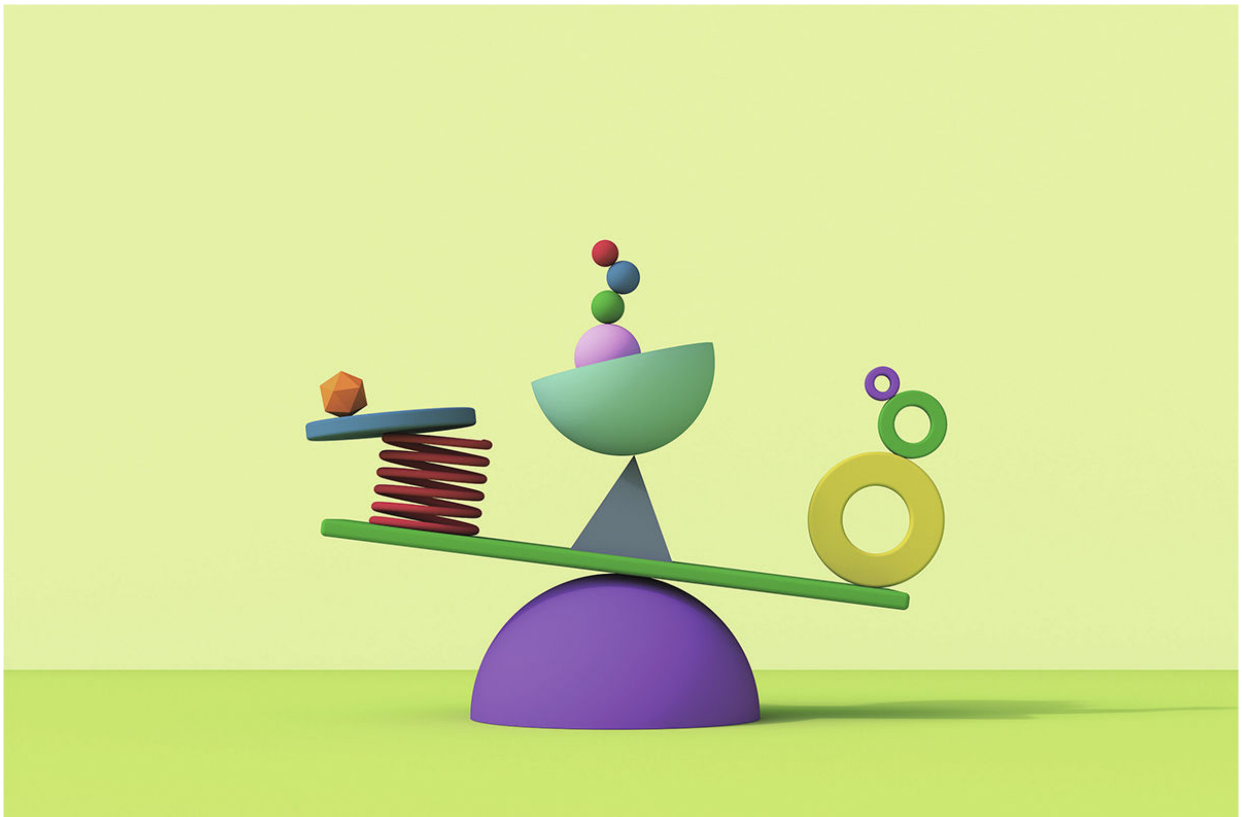
绝大部分企业管理者都对数字化转型的必要性和紧迫性具有了严肃认知，但相较于踊跃的数字业务投入，当下仍然只有一小部分极具前瞻性和管理智慧的领导者，察觉管理科技具有同等力度的颠覆效应。下一代管理在涌现中渐露峥嵘，管理科技与数字化的商业模式一起，构成重塑未来数字化企业的两项基础定义。横向视角下，围绕管理结果而建立的长流程如同滋养文明的长河，奔流穿越多个组织单元，带动河两岸的团队一并开启转型；纵向视角下，不同层面的管理者都需要保持清醒的自我更新，学习如何在数字化时代完成管理工作，并通过频繁磨合建立新的组织惯性，这个动作越早进行，与业务转型配合越及时，整体变革成本就会越低。

魏炜是北京大学汇丰商学院管理学教授。王冠霓是北京大学汇丰商学院管理学硕士。

企业应对疫情三法

杨斌丨文 李全伟丨编辑

本文借鉴爱信精机在火灾中重构起供应链的经验，提出中国企业应对疫情危机的三种方法。



疫情当下，面对原材料短缺、员工无法返岗、市场萎缩、资金链脆弱的巨大压力，企业怎样才能活下来？各行各业的人都在献计献策。但慷慨激昂并不能解决现实问题，心灵鸡汤只是隔靴搔痒，抽象

理论远离实际情境，有些应急对策又往往是饮鸩止渴，会使企业元气大伤。要知道所谓妥善对策从来就是不存在的，而消极等待只能使局面更加恶化。很多时候，遇到任何困难，我们只能“先自助，再共助，实在无法克服时，才寻求公助”。先让企业活下来，再努力活得好一些，最后争取化危为机。那么，作为企业家，应该做些什么来渡过难关？这里有一个日本企业的案例值得参考。

爱信精机在火灾中重构起供应链

这是日本企业界很经典的一个案例：1997年2月1日，丰田系下属公司爱信精机发生严重火灾，预计全面恢复需要整整2个月。爱信负责提供丰田全部车型的刹车控制器，几乎是其唯一供应商。而这个部件由100多个零件组成，需要基于专用精密机械、特种刀刃具以及熟练技能工人的磨合型生产。刹车控制器的提供，会导致丰田所有总装厂停产2个月（当时丰田全球产能已超过600万台），可谓灭顶之灾。

然而，当丰田的主要竞争对手在幸灾乐祸的时候，丰田在短短的3天内就构建起替代的生产体系，涉及200多家工厂的协作和100多个零部件的制造，总装厂仅停产了2天，创造了汽车史上的奇迹。其原因就在于丰田并不是单独一家公司，而是由起码3个层次600多家公司组成的系列集群。在遇到困难的时候，能够“一方有难，八方支援”，发挥集体协同的力量。

在爱信精机判断火灾会造成严重后果时，就开始打电话与100多家厂商联系（包括爱信自己的供应商22家、丰田汽车、丰田的长期供应商36家、外部供应商4家、机床厂商70家），寻求协助，都得到了积极的回应。公司同时成立了救灾指挥部，建立了生产关联组、物流组、

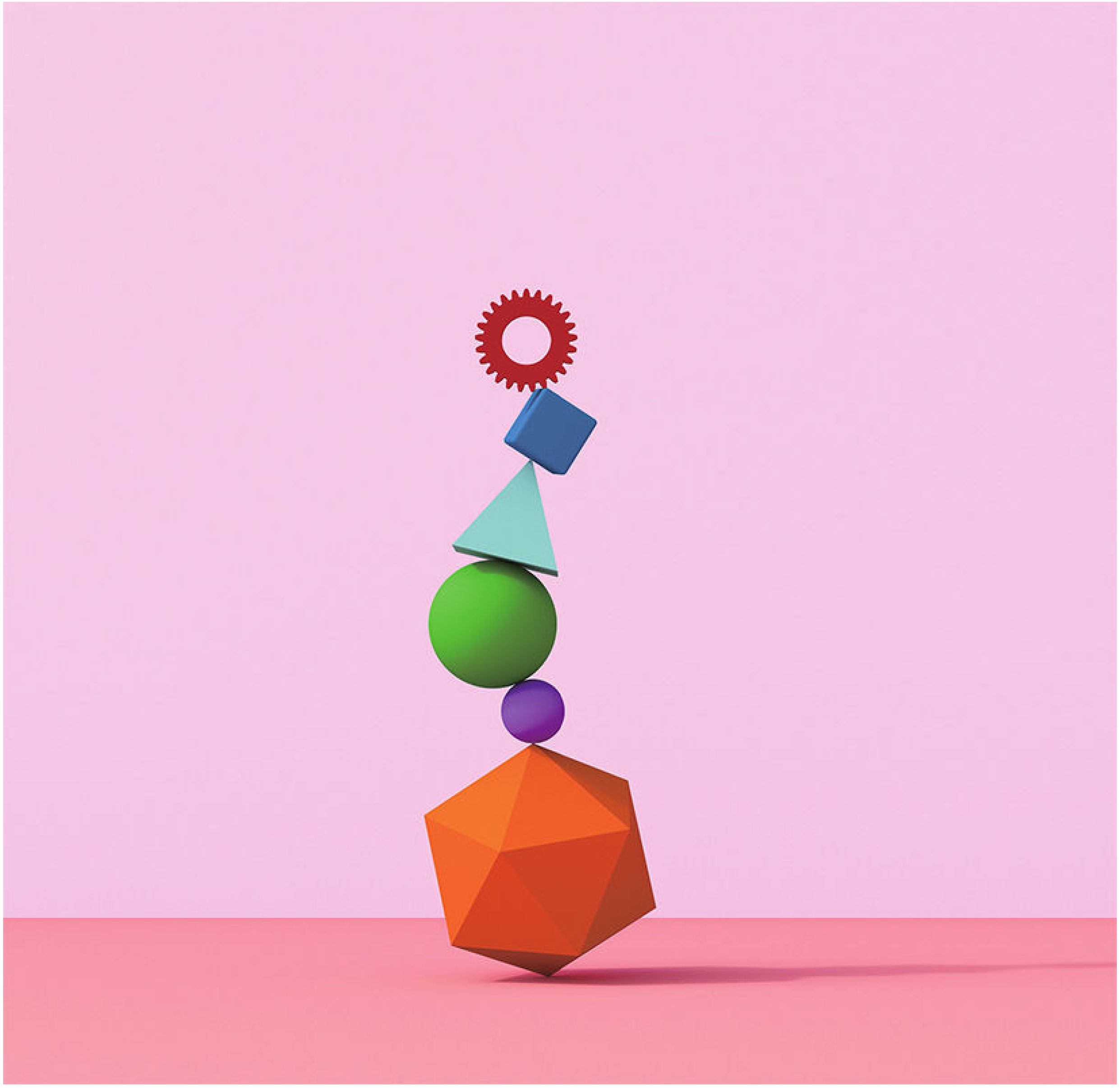
外协组和内协组。对表示可以试制某个零部件的企业，爱信迅速电传设计图，并与电装共同成立了机床和刀具的调配中心，由物流组火速提供给对方。在上述过程中，丰田持中立立场，并未主动要求哪个厂商去做什么，但一切井然有序地进行着。同时，丰田第一生产技术部实验整备课也在抓紧试制刹车制动器，以备万一。从中可见丰田自身有强大的能力“冗余”，能使“自助”与“共助”同步进行。

按照“厂商试做-爱信认证-批量生产”的程序，爱信精机在3天内就重构了刹车制动器的生产线。也许有人认为这并不困难，但实际上很多零部件要达到航空级的加工精度，需要克服大量工艺和制造上的难题。所以当时有500多名各厂商的技术人员，聚集在爱信精机协同攻关。这么多人，又来自不同的企业，如何能分工协作、取长补短、各司其责，还不混乱争吵呢？这就体现“功夫下在平时”的效果。丰田系列各层（如协丰会、丰进会、丰荣会）企业之间平时有密切的互动，跨层的交流也很频繁。包括高管、研发、营销、人力甚至财务人员都有非正式组织，一般在周末活动。这次几百名技术人员，大多是一个叫“自主研”的组织成员，基于平时的交流了解，关键时刻才会配合默契。

最让竞争同行迷惑不解的是，这一切活动都基于自发、自愿，事前没有任何谈判交涉及签订合同。这就是系列与外包的本质区别。那么，如何补偿协作企业的付出呢？最终，爱信精机主动承担了协作企业的全部直接费用（如劳务费、工具和设备损耗等）。但这些企业的间接损失如何处理（如专用设备后期的空置、对外部厂商订单的误期赔偿等）？俗话讲“人人为我，我为人人”，丰田最终将1997年第一季度一级供应商对丰田的销售额加价1%，返给对方（合计150亿日元），而供应商们又主动将大部分转给了二级、三级，直至非丰田系企业。

就像一个大家族，“越近的关系越要多忍让，越远的越不能让人家吃亏”。

日本型企业集团与企业系列，构筑了世界上最复杂的企业互助网络。而我们大多数企业仍然喜欢单打独斗，没有将构建良好的企业间关系放在战略高度来考虑，遇到大的冲击就会非常脆弱。更有个别企业无视国际准则和责任底线，行为乖张霸道，也就难逃“得道多助，失道寡助”的结局了。当然，在这个案例中，到最后，对于这一奇迹，没有报奖评优，没有感谢表彰。坏事就是坏事，教训不会自动变成经验。所以爱信精机在后来编集了《紧急生产恢复行动指南》，发放给每家企业，让这次事件中的教训形成共同的“组织间记忆”。



面对疫情，中国企业应对之道

上面的案例印证了俗话讲的“一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮”，做企业就是如此。所以，要重视搞好与供应商和客户的关系，甚至要搞好与竞争对手的关系。能做到这一点，也许关键时刻会救你一

命。在当前疫情下，除了寻求互帮互助之外，企业还能做什么？我认为以下三种方法值得重视。

方法一：化解“斯托克代尔悖论”，做一个“基于现实的浪漫主义者”。要认清现实，认识到此次疫情对中国经济和企业的冲击的严重性。在经济总量已居世界第二，各类产业和地域经济高度互补关联，中国经济和企业活动已深度嵌入全球化、网络化的今天，一切都与17年前的SARS时期大不相同。认为困难会马上过去，一切重回常态的想法非常危险。这不是一只“黑天鹅”，这是一头“灰犀牛”。莫忘“墨菲法则”：“你讨厌的事情终归会出现的”。

中国经济高速增长了30多年，为何不会有一次深度调整？享受了全球化的红利，为何不用承担全球化的风险？追求规模化、集约化、网络化的优势，为何看不到其背后的成本、代价和脆弱性？

吉姆·柯林斯在《从优秀到卓越》一书中讲述了他采访的一位越战中被俘美军将领斯托克代尔的故事。柯林斯问，“你为什么能熬过这艰难的8年，坚持到最终获释？”斯托克代尔说，“因为我从不失去信心。我相信自己一定能出来，一定能再见到我的妻子和孩子。”柯林斯又问，“哪些人没能活着走出来？”将军回答，“是那些太乐观的人。他们这些人会想，‘圣诞节之前，我们一定出得去。’圣诞节来了，然后过了。他们又说，‘复活节之前，我们一定出得去。’复活节也到来了，也过了。然后是感恩节，然后又是圣诞节，如此往复……最后，他们抑郁而终。”将军接着说，“这是一个非常重要的教训。你不能把信念与原则搞混，信念是你一定会成功，而原则是你一定要面对现状中最残忍的事实，无论它们是什么，需要我们一步步去克服。”

“斯托克代尔悖论”揭示的是，盲目乐观最终让你看不到后天的太阳，因为你会倒在明天的晚上。但同时，盲目悲观也无必要。过去这

100年左右的时间里，人类经历了两次世界大战、全球性经济危机、巨大的贫富差距、恐怖主义的蔓延……但我们依然生存，经济和社会仍在进步。所以要做一个“基于现实的浪漫主义者”。

方法二：不舍不得，忍住短痛，断臂求生。面对巨大压力，企业自身不能忍痛做出调整，局面不会自动好转。不管你投了多大本钱，不管你费了多少心血，都应该把非核心的资产卖掉，把不重要的业务停掉，将看不到回报的项目清盘，从非关键的地域撤出，请那些不能与企业共渡难关的人离开，收缩战线，断臂求生。企业要放弃幻想，去边缘保核心，舍局部保整体，在“长夜降临，凛冬将至”的时刻，一定要做减法，保存体力和实力。

这一过程可能极其痛苦，但只有如此，才是真正对家人、员工、客户、政府乃至社会负责。否则最终依然将耗尽所有，难逃厄运。在这一过程中，作为企业家，要清醒、理智、淡定和收敛，不要冲动、盲从、折腾和发散，多分析本质，少传看表象，多求理解协同，少做粗暴自利，坚持活下来，等待春天重归。

方法三：靠“倒腾”增能力，让“资源条件化，条件资源化”。

记得一位企业家讲过，做管理就是“倒腾”，让“资源条件化，条件资源化”。这句话讲透了经营管理的本质——在“静”和“动”的转换过程中提升能力，创造价值。一个企业你经营了几年下来，总会有许多资产积累，包括愿意跟你同甘共苦的员工，对你的产品和服务比较满意的客户，信任你的供应商，这就是你的资源。但资源是静止的，除非你靠愿景和目标把它们激活，进而将它们编织到你的业务活动之中，使其潜在作用成为显现作用，保有价值成为发挥价值，部分功能融入整体功能之中，达成各种资源的互补相乘效应，才能成为企业创造价值的条件——这就是“资源条件化”。

另一方面，在动态环境变化中，这些资源的组合匹配都是暂时的，企业的战略和目标也会不断调整，只有把不同动态条件下各种资源组合的经验和内在机制提炼出来，形成组织的无形资产（如专利、品牌、市场地位、客户关系、组织向心力等），才能成为企业在任何挑战下都能够依靠的资源——这就是“条件资源化”。只有在基于从静到动，从动到静反复的“倒腾”之中，企业的能力才能得以不断提升。要注意，是“倒腾”而不是“折腾”。通过“倒腾”重组资源，创造机会。而困难局面下如果是“折腾”，只会让企业“体力”消耗得更快。

2008年金融危机，美国三大汽车公司都遭受了重创。通用汽车决定向美国政府申请200亿美元的援救，而且高管们原准备乘直升机去国会陈述的，后因遭到舆论的痛斥才改乘了火车。当时福特汽车也很困难，有人问福特为什么不去申请援助，时任CEO穆拉利说，“我们还没有到向美国人民伸手的时候，我们要先自己救自己。”所以，尽管福特汽车问题重重，但仍然在美国获得尊重。

在遭遇灾难的时候，企业和组织一条基本的求生路径是“先自救，后共救，再求公救”。如果你能果断自救，还有人能与你同舟共济，实际上你离“春天”已经不远了。在当前的疫情下，各级政府也在积极努力，遏止疫情，恢复生产，为企业营造减压减负的政策空间。但是，一切政策、措施产生效果都需要时间，企业不能靠等，而是先要立足自我，通过自救和共救赢得时间，创造出重生的条件。

杨斌是南开大学商学院人力资源管理系教授。

女性CEO为何如此少?怎么办?

陈春花 | 文 李全伟 | 编辑

女性CEO占比少的原因主要有四点：梦想与愿景力不够，企图心不足；追求完美疏远了真正的价值；回避冲突；情绪化与不安全感。



《哈佛商业评论》2019年全球和中国“百佳CEO”两大榜单如期发布，这两份榜单透露出很多值得关注的信息，特别是倡导“长期主义的价值观”。不过我更关注一个数字，女性首席执行官（CEO）的比例是否有变化？在2019年全球百佳CEO榜单中，女性CEO有4位上榜，比2018年增加了一位；在中国百佳CEO榜单中，也只有5位女性CEO上榜，依然徘徊在个位数。我们看到的结果是，女性CEO依然是少之又少。

我们再看另外两份研究报告，也得出相同的结论。2019年瑞士信贷研究所（Credit Suisse Research Institute）发布第三份《CS Gender 3000》报告调研的3000余家企业来自56个国家和地区，涉及管理职位3万个。亚太区（包括日本）数据来自14个国家和地区的1280家企业。女性CEO比例不足5%，女性首席财务官（CFO）比例不足15%。女性基本被排除在运营核心决策层之外。麦肯锡的一项研究表明，中国女性的劳动参与率领先世界，基层岗位基本上男女比例各半。但在各级管理层的晋升过程中，女性的能见度锐减——中级管理22%，高级管理11%，董事会10%。女性CEO更是罕见，只有2%。

女性CEO如此少，多少有点超出我的想象，这也引发我想去探究，到底是什么原因导致这个结果。综合相关的研究发现，女性管理者在晋升机会、领导力培训、平衡工作与家庭、性别特征、薪酬体系等五个方面，都无法与男性管理者处在相同的情景中。回看2019年发布的这两份百佳CEO榜单，同样发现这些影响因素隐含其中。全球榜单中，86人内部晋升，平均任期为15年。中国榜单中，96位是公司创始人，或内部晋升，平均任期为15.5年。这些数字表明，绝大部分获选CEO都经历了内部的长期考核；他们必须获得每一个晋升机会，争取到相应的学习与成长资源；他们全力以赴专注自己的工作，并从工作

中获得价值回馈；与公司建立良性互动的状态，带领公司成为行业的领先者。

在相关研究基础上，也许还有一些导致女性CEO甚少的原因需要去挖掘，这样我们才有机会寻找到答案，以帮助改善女性管理者的现状。所以，我决定换个方式去思考，即从成功的男性CEO们所体现出来的特征中，对比找出一些不同的影响因素。

长期跟踪中国领先企业成长的研究，让我有机会用接近30年的时间与中国行业领先企业的CEO们近距离观察与交流。他们所处的行业不同，企业规模不同，发展的历程不同，产生的影响不同，但是他们所呈现出来的那些共性特征，让我理解到CEO所具有的特质集中表现在四个方面：伟大的梦想与强大的使命感；洞悉商业本质并驾驭战略变量；渴望挑战并充满战斗力；发展自己与发展他人。

我自己曾经两次出任CEO，并能很好地完成董事会所设定的目标，深知是和这些领先企业研究成果直接相关。也正因为此，针对CEO这四个特质来分析导致女性CEO数量如此少的原因，我更愿意从女性管理者个体的视角去展开分析，所以结论有以下四点。

女性CEO占比少的四大原因

原因一：梦想与愿景力不够，企图心不足。这个原因导致无法驱动女性职业生涯走得很远。大部分职业女性发展到一定阶段，自己放弃了梦想，或者本身梦想和愿景就不大。2002年，哈佛商学院对其1981年、1986年和1991年毕业的女大学生进行了一番调查。结果发现，62%的学生已经结束了她们的职业生涯，这个数字虽然在今天有所改善，但是放弃更高追求的女性，依然非常普遍。智联招聘发布

《2018中国女性职场现状调查报告》显示，35.9%的女性将上下班方便作为选择工作的首要考虑因素，无形中放弃了更大范围的工作机会选择。

原因二：追求完美疏远了真正的价值。女性管理者更在意追求完美，会习惯性陷入自我设定的标准，按照自己的成功经验去做选择和判断，因为不愿意接受不完美，为此耗费成本与时间，甚至忽略了顾客的标准，忘记了目标。相对于女性管理者的完美习惯，男性管理者更愿意追求把事情做成，所以男性管理者更在意目标本身，会想尽办法为实现目标做出各种努力，甚至可以接受不完美。女性领导者追求完美体现在用人上，带来的负面影响更大，突出表现在三个方面：找不到符合完美标准的人；很难与团队达成共识；无法欣赏优点却更多关注不足。

原因三：回避冲突。管理者总是处在各种挑战及冲突之中，无论是组织外部的挑战与冲突，还是组织内部的压力与冲突，都需要管理者去面对，同时我们也清楚，有冲突的组织更具活力。但是这也给管理者带来很多挑战和压力，这就是为什么男性管理者更有优势的原因。经济学家尤里·格尼茨（Uri Gneezy）和约翰·李斯特（John List）合写的著作《隐性动机》（The Why Axis），采用一系列实验对此进行了研究。结果发现，在美国，男性往往更喜欢竞争，而女性则不愿竞争。心理学的研究也表明，女性的领导方式更注重人际（interpersonally oriented），而男性则更注重任务（task-oriented）。我们每个人日常的经验也是如此，女性领导者更多在非业务领域从事服务性、综合性协调工作，相反核心业务领域中女性管理者非常少，导致晋升到CEO 的路径隔断。女性管理者不愿意面对冲突，更愿意协调

与合作，提供服务支持，如前面提到的《CS Gender 3000》报告显示，女性统领着1/3“共享服务”职能部门。

原因四：情绪化与不安全感。稳定的情绪与心理能量，相对于CEO这个角色而言是极为重要的，但是女性管理者在这个部分会有明显的波动。女性管理者情绪受到干扰的要素会比较多，一方面来自工作本身，一方面来自家庭。根据英国牛津大学研究人员分析的66项关于时间分配的研究，从1961年到2011年间，在受调查的19个国家和地区，女性是做家务的主力，平均每天比男性多做两小时家务。女性更需要肩负生养子女的重任。这一切都会影响到她们的收入，给女性管理者带来职业上的不安全感，以及情绪上的波动，从而不能突破自我发展的瓶颈。而一个情绪化的上司，很难获得下属的支持，会直接导致工作成果不足。同样，情绪化与不安全感，也会影响到女性管理者与团队成员的合作效应，包括如何获得更优秀的人与之工作的意愿。



改变局面的四种方法

在木兰汇慈善基金会和北京大学国家发展研究院的支持下，我们成立了"女性领导力研究中心"，致力于女性企业家和创业者的领导力培养，这所"木兰学院"已经培训了近600名女性企业领导者，这些优秀的女性领导者给我很多启发，对她们近距离的观察和深度互动，以及针对上面的问题分析，我们可以找到改变这种现状的方向，建议女性管理者从以下四个方面做出改变。

激发梦想不轻言放弃。你的梦想决定了未来路径和事业发展程度，以及攀登到何种高度的人生巅峰。女性管理者要不断激发自己的梦想，不轻言放弃，不质疑自己的目标与追求，用梦想牵引、提升自

我发展的能力，并影响身边的成员共同奋斗。此次榜单中的格力CEO董明珠曾说，“我觉得一个国家，乃至一个世界，工业是一个根，制造业是一个本，如果你在‘根本’两个字上务虚地谈，我不知道谁能担当起人类的发展。”所以董明珠的梦想就是“让世界爱上中国造”。带着这样的梦想，董明珠不断驱动自我、超越自我，带领格力公司一路向前。

承担责任时没有性别之分。女性作为企业管理者出现时，要学会按照所出任岗位责任来认知自己的角色，要在意责任差异而不是性别差异。有关这个问题，曾为女性CEO的我被多次问及，我的回答都很明确，在承担责任时，与性别没有关系，只与责任相关。一旦你出任领导者的岗位，对你而言，就不存在“性别”，男性领导者和女性领导者都必须承担企业发展的使命与责任。所以，我更倾向于建议女性管理者在承担责任时，忘记自己是个“女性”，为此可能女性管理者会付出更多，甚至很多优秀的女性管理者被称为“雌雄同体”。

邀请比自己更优秀的人加盟搭建团队。拥有优秀团队成员是管理者和企业组织获得成功的核心关键要素，优秀的CEO都会雇用比自己更优秀的人组建团队。有意思的是，当我和一些研究学者讨论“男性CEO为什么这么多”话题时，大家觉得应该深入研究一下，是不是每一个优秀的男性CEO背后都会有一位优秀的女性成员？这也从另外一个层面说明，拥有比自己更优秀的团队成员至关重要。做到这一点需要女性管理者不断去尝试找到更优秀的人，要消除身边优秀的人给自己带来压力的顾虑，克服自己内在的不安全感，授权与建立信任，让大家的贡献度提升，如此坚持，女性管理者自己也会得到更大的提升，优秀的人围绕在你的身边，你也会成为一个更具影响力的核心人物。

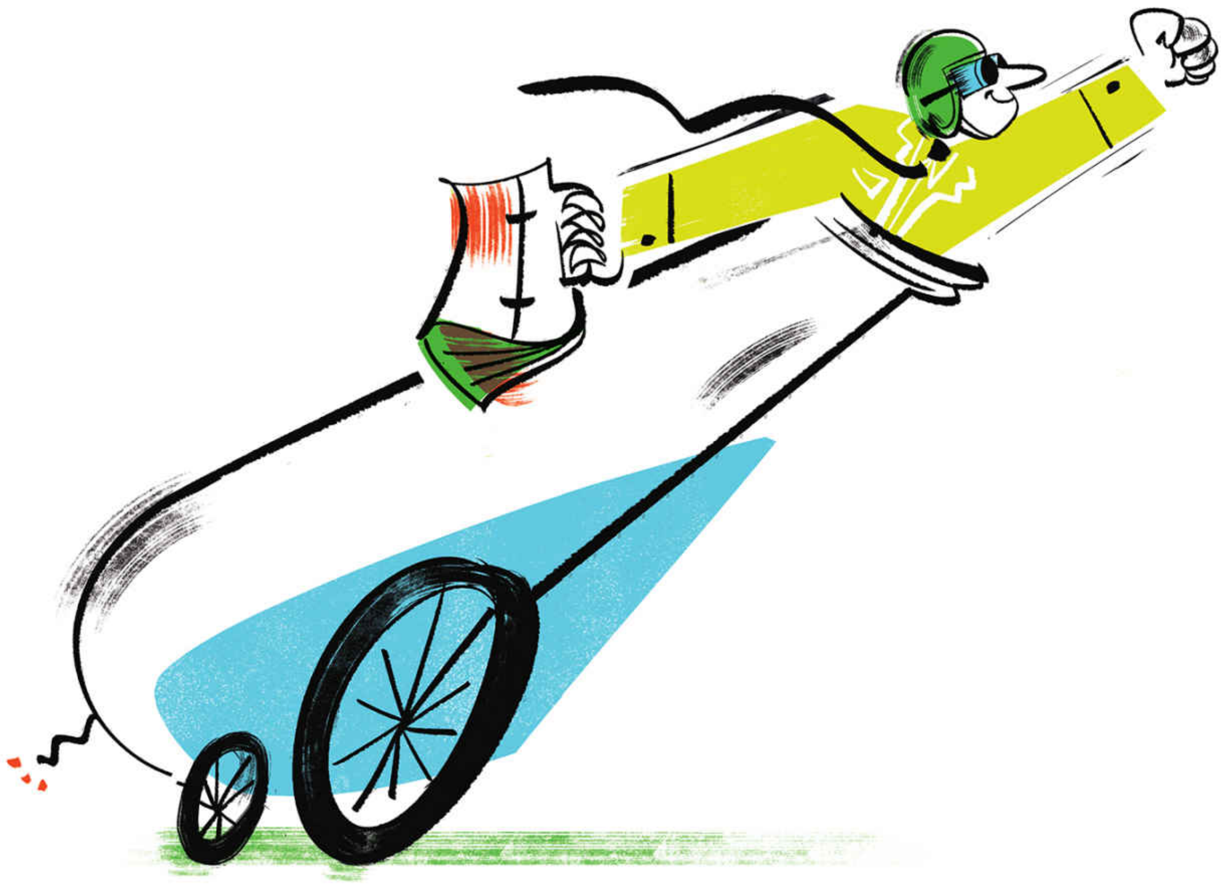
学会与孤独相处。掌舵百事可乐12年并取得公认绩效的女CEO卢英德（Indra Nooyi）说，“女CEO可能是这世界上最难也最孤独的工作

之一。当你成为CEO，而且是一个‘女CEO’时，你就会被区别看待，你就会被不同的标准所束缚。”这份孤独，一方面来自CEO需要独立承担组织整体责任，另一方面来自社会上对女性的一些不言而喻的认知。谢丽尔·桑德伯格（Sheryl Sandberg）在《向前一步》里面写道：“如果一个女人非常能干，她看上去就不够亲切；如果一个女人看上去很亲切，那她就会被认为不能干。由于人们想雇用和提拔那些既能干又有亲和力的人，这就构成了女性的一大障碍。”享受孤独是女性管理者必须完成的训练，这需要女性管理者不仅要在乎自己外表的和谐，还要关心自己内心世界的丰盈。当然要做到这一点，并不是容易的事情，那些成为CEO 的女性，一定是找到了与孤独相处的有效方式。

女性成长为优秀的CEO，一方面需要外部环境的改善，同时也需要女性自我内在力量的锤炼，后者更是女性自己可以主动做出选择的方向，不为自我设限，就能春暖花开。

陈春花是北京大学王宽诚讲席教授，国家发展研究院BiMBA院长。

Experience 经验



战略性兼职
THE STRATEGIC SIDE GIG

肯·班塔（Ken Banta） 奥兰·波士顿（Orlan Boston）| 文
孙莉莉 | 译 蒋荟蓉 | 校 时青靖 | 编辑

阿米特·佩利（Amit Paley）职业生涯的前七年是在《华盛顿邮报》（Washington Post）做记者。虽然他投入工作的时间很长，还在中东战区工作过，但他还是抽出时间在母校报纸的理事会任职，为有抱负的记者提供帮助，同时了解非营利组织的运作方式。在离开《华盛顿邮报》并完成商学院的深造学习之后，佩利加入麦肯锡（McKinsey）担任顾问，这又是一项要求很高的工作。但是，他再次将志愿者工作列入了优先任务，这次是负责“特雷弗项目”（Trevor Program）的夜间和周末电话咨询服务，该组织致力于防止LGBTQ（性少数群体）青少年自杀。最终，他加入了该项目的理事会（全面信息披露：本文作者之一也是该项目的理事会成员），这使他能够了解此类组织的运营和财务挑战，并激励他更多地参与麦肯锡的非营利工作。在这一良性循环之下，他最终于2017年被任命为特雷弗项目的CEO。“通过把工作以外的时间投入到我所热爱的事情上，我学到了能够让自己的工作变得更出色的东西，”佩利解释说，“这些经历也为我在后来担任当时并不知道自己会担任的领导角色做好了准备。”

这就是在组织之外战略性地承担额外工作的力量。

什么是外部参与？

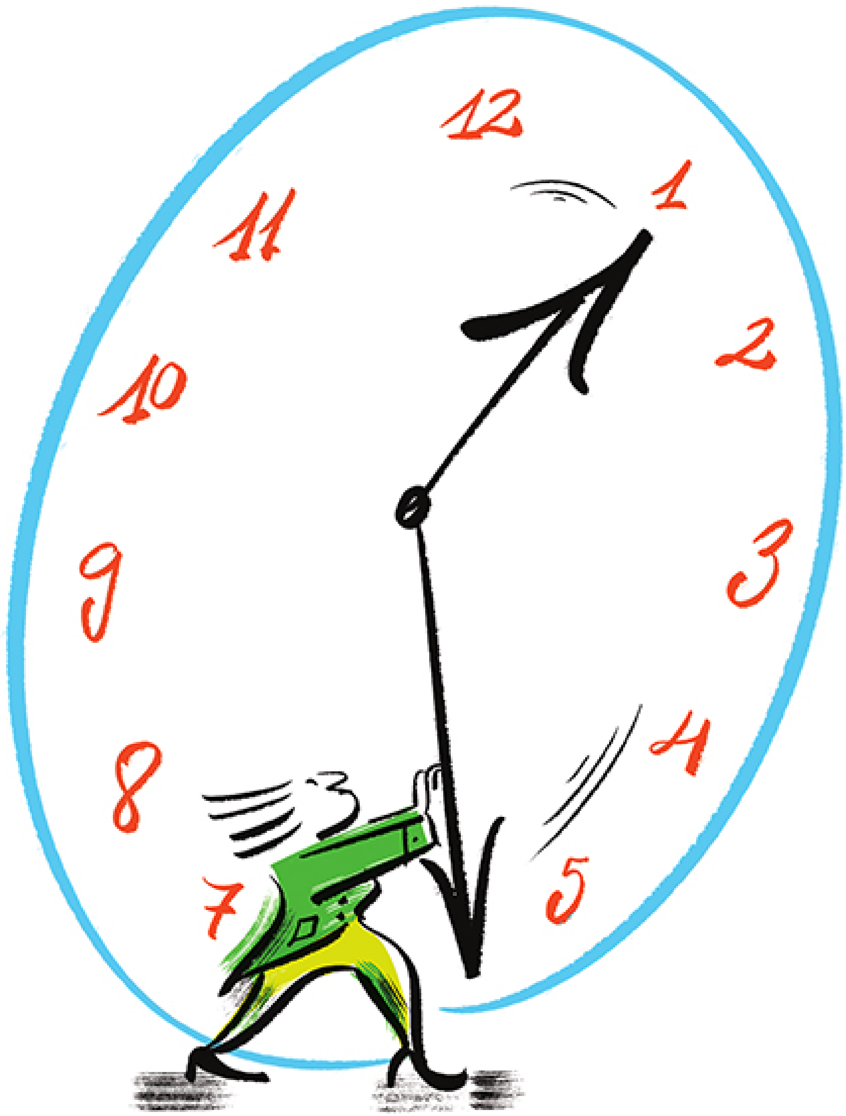
许多管理者和领导者都过于专注自己的本职工作和当前所在的公司。许多人认为，如果没有这种一心一意的专注，自己根本无法成功。当然，现在大多数人都已经意识到，要想在事业上有所进步，尤其是若想晋升为最高层管理者，需要多元化的阅历，应在不同职能、行业和地域探索各种机会。然而一般人的想法是，当得到一份极具挑战性并超越个人能力的职位时，应该全身心投入以确保自己有卓越表现，并为下一步做好准备。这种方法在短期内能够带来成功。但是，根据我们与数千名高管的合作以及我们自己的经历，我们发现，这有可能会阻碍长期发展——甚至影响你的职业生涯。

为何会如此？参与战略性兼职工作对管理者而言，比以往任何时候都更重要。如今，变革与颠覆的速度之快，让企业的培训部门、教授管理学的学校以及高管培训项目都很难保证课程始终与时俱进。因此，想要实现个人职业发展——并帮助所在组织繁荣发展——的领导者，需要在开展日常工作的同时，找到扩大视野并增进知识、技能和人脉的方法。

这远远超出参与行业会议、出席社交活动或是上夜校的范畴。我们谈论的是参与有意义的外部活动，接触不同的人、不同的信息和不同的文化，同时还要在某种程度上与你的个人兴趣以及当前或未来的主要工作相辅相成。这样的外部活动可以是成为公共、民间组织的成员，或加入非营利机构的理事会；参与教学、研究项目、出版或电影制作；在联邦、州或市政层面参与政府服务；为初创企业提供咨询或投资；在专业协会和社团担任领导角色；在创意论坛、行业聚会和大型会议上演讲或组织这类活动。你可以想象自己拥有一个多元组合，你的本职工作就在正中间，各种外部活动围绕着它并对其进行补充，你把在每一个领域中所学到的知识运用到其他各领域之中。

当我们对来自各行各业的122位高管进行调查时，所有人都认为外部参与对于如今和未来的成功领导者至关重要。除一人之外，其他所有人都表示，当员工拥有这种经历时，组织也会从中受益。100多位高管告诉我们，在考虑继任人选时，他们甚至会将候选者的外部活动作为评判其资格的考量之一。

为了了解领导者如何找到合适的机会以及他们从外部活动中能够获得什么，我们对身处不同年龄和职业发展阶段、亲身实践这一理念的私营及公共部门的领导者进行了深入访谈。本文对这些受访者的经验进行了总结。



怎样才能做到?

挤时间。高管们面临的最大障碍之一就是已经密密麻麻排满任务的日程表。考虑到你所有的职业和个人需求，再往日程表上添加任何任务似乎都是不可能之事。但我们都有这样的经历：如果你将这件事视为优先任务，那么总能挤出时间（尽管这可能意味着要牺牲一些夜晚和周末时间）。例如，你可以在每周的日程安排上空出一个或几个

小时专门用于这些活动，还可以邀请你的朋友、配偶或家人——那些你无论如何都想与他们共度时光的人——与你一起参加这些活动，这么做会带来充实的双赢结果。如果可以拉一些志趣相投的专业人员或有同样兴趣的年轻同事参与进来，则将有助于让你保持投入，还能为你带来可以交流想法的人。如果能让老板一起参与，没准你还能够在办公时间从事你所钟爱的外部活动。



你应该在这些“课外”活动上花多长时间？我们的受访者为此分配的时间比例是10％到20％，但每天、每周或每月花费的时间未必始终一致。通常情况下，你可以灵活调整自己用于外部活动的时间。当你的工作和家庭生活非常忙碌时，外部活动的时间比例可以、而且应该被调整到低至2％，而当你不那么忙碌时，这个比例则可以高达30％。换言之，你首先需要履行好工作及家庭职责，之后再去承担额外的责任。但当生活变轻松时，就要抓住机会。

卡拉·巴内特（Kara Medoff Barnett）是美国芭蕾舞剧院的执行董事，还是三个女孩子的母亲，她的三个女儿今年分别10岁、8岁和4岁。但同时她还参与了美国戏剧协会的活动，这让她接触到另一种表演艺术。此外，巴内特刚刚结束了在外交关系协会为期五年的会员任期，这一经历有助于她更好地了解自己所在机构里来自15个国家的舞蹈演员面临的问题。

她解释说："我花费了很多心思去思考，在全职工作和活跃的家庭生活之外，自己能做和不能做哪些事情。"这包括对许多团体不仅仅要说"不行"，而且还要说"现在不行"，并且非常慎重地安排自己的日程，例如总是把周五晚上留给丈夫和孩子们。"关键在于专注你当前所做的事情，"她说，"当身处工作模式时，就全身心投入其中。在家陪孩子们时，就把手机放在一边，专心给孩子们读睡前故事，不要去查电子邮件。至于其他活动，参加那些能激发你求知欲的活动。结识你在自己目前所处的行业或工作场所中不会遇到的人。扩大你的视野。"

已故的大卫·斯特恩（David Stern）是一名律师，后来担任美国国家篮球协会（National Basketball Association，简称NBA）总干事。在职业生涯中，斯特恩曾在多个理事会任职，他也认为把这些有意义的外部活动纳入本已十分繁忙的日程中十分重要。他指出，自己早期与不同人的接触以及解决问题的方法，使他能够在2011年协调NBA球员和球队老板谈判，达成了一项开创性的集体谈判协议。"不管你有多忙，都应该保持学习，"他告诉我们，"我总是会问这样一个问题来激励自己：'我今天做了什么挑战自己的事情？'我认为，在办公室之外还有很多东西值得学习。"

找到适合自己的角色。怎样才能找到合适的机会——能创造出如我们前文所述的良性循环的机会？首先，昭告天下，让你所在组织内

部的人以及你信任的联系人都知道，你正在寻找与自己工作或工作所需技能相关的外部活动。挖掘兴趣所在，查看与你个人兴趣相关的组织是否有任何空缺职位可以供你学习和发展。找到那些已经在从事有意义的志愿者工作的朋友和同事，并主动提供帮助。通过公开演讲、社交媒体和出版，将你的名字、兴趣和专长传播开来，这样人们就会开始向你提供各种可能。

百事公司原全球研发首席科学官、目前在Life Biosciences任CEO的迈赫默德·卡恩（Mehmood Khan）建议说："一小步一小步来。"卡恩曾在多个咨询委员会任职，其中一个委员会曾让三十多岁的他协助制定公共卫生政策。"你可以用自己的时间做很多事情，例如为你所在社区的非营利组织提供帮助，"他说，"寻找这些机会。每次体验都可能会创造附加价值。"

经过这段探索和实践之后，你会希望仔细选择自己将要认真承担的角色。纽约市合作组织总裁兼CEO凯瑟琳·怀德（Kathryn Wylde）表示："参与工作以外的活动时非常重要的一点是，你做这件事是出于真诚的原因，而不仅仅是作为自我推销或结交专业人士的一个手段。"该组织负责大卫·洛克菲勒公益计划（David Rockefeller Fellows Program）（本文作者奥兰曾参与这一计划）。

佩利对此表示赞同，他说："如果你把空闲时间花在你没有激情或者不会给你带来活力的事情上，那么你和所有本可以从你的洞见中受益的人都错过了一次机会。"

此外，要确保你所选择的角色能够真正让你做出有价值的贡献。肯·梅尔曼（Ken Mehlman）曾在政界工作，他现在是投资公司KKR的全球公共事务主管兼全球影响联席主管，也是纽约西奈山医院、富兰克林与马歇尔学院、"为美国而教"（Teach for America）以及教育机会

资助者组织等机构理事会的成员。他指出："我一直在努力寻找自己可以参与并发挥显著作用的

机构。"

摆理由。当你承担一个战略性兼职角色时，征求雇主和家人的同意（有时是原谅）通常是明智之举。关键是要展示相关性，既包括个人好处，如参与度和精力将有所提升，也包括组织利益，例如更广的人际网络等（下文对此将有更多论述）。"用适当的方式挑战你的组织，"卡恩建议说，"要有一个清晰的故事，说明这项活动如何能让公司及你个人的发展受益，以及它与公司价值观的契合。解释它能产生协同效应的理由。"

你甚至可以与老板谈谈，考虑将参与外部活动作为你的年度目标之一，或者将你在外部活动上的激情与雇主的利益协调起来。举例来说，奥兰在担任安永（EY）高管和特雷弗项目的理事会成员时，帮助两者建立了正式的战略关系，使得后者能够享用安永的资源和人力。

早些年，梅多夫·巴内特曾在林肯国际中心任董事总经理，她的女儿也都比现在还小。任职期间，巴内特被选为阿斯彭研究所（Aspen Institute）的研究学者，需要在两年中离家四周进行研究工作。尽管她是一名工作任务艰巨的年轻母亲，但她知道，这将是"一次变革性的个人及专业成长阅历"，于是她与自己的老板、员工和丈夫——这些被她形容为"后方不可思议的强大团队"的人——进行了协商以确保最终能够成行。

如果你已经说明外部事业会给你和公司带来价值，但雇主仍不愿意让你把时间花在上面，这就是一个危险的信号。正如卡恩所说："如果你所工作的组织不能理解参与外部活动的价值，那么它就有过时的风险。你为什么还想做它的一员呢？"

长期益处是什么？

为你充电。基思·克拉奇（Keith Krach）是连续创业的企业家、Ariba的共同创始人、DocuSign原CEO兼董事长，最近被任命为美国负责经济增长、能源和环境事务的副国务卿。他说，挤出时间参与外部活动，这实际上可以帮助你避免过于疲惫。他说："我发现当你越忙碌时，你越能承担更多的工作，而且你肯定会在工作上做得更出色。"他的职业生涯始于通用汽车（General Motors）的工程部门，在整个职业生涯中，他参与过各种非营利组织的理事会和企业董事会，包括Angie's List和国际机遇（Opportunity International）等组织，并帮助普渡大学的Sigma Chi互助会创建了一个领导力培训项目，至今仍然在那里担任导师。"每次花一周时间去帮这些孩子，我的电池就会重新被充满，"他说，"我会从中受到启发。这促使我去思考一些否则自己永远不会去思考的想法。它增强了我的同理心和理解力。就像我妈妈过去经常说的那样，最好的学习方法是通过别人的阅历去学习。"

组织如何激发外部参与

在办公室以外从事有意义工作的机会，正日益成为吸引人才并留住人才的工具。千禧一代和Z世代尤其希望雇主注重他们的个人发展，并看重他们不但对公司而且对社区所做出的贡献。

相关案例：KKR的公共事务主管肯·梅尔曼（Ken Mehlman）表示，他的公司实施了一项名为"40 for 40"的项目，每年给员工40个小时的带薪时间，让他们为自己感兴趣的非营利组织服务。在推出

这一项目以来的四年中，约有1000名KKR员工为220家慈善机构工作了近1.1万个小时。“当你与工作以外的人建立关系时，你所在组织有很多机会从中受益，”梅尔曼说，“你学会在一种环境下思考问题，并将思路应用到另一种环境中。”

积累知识、技能和信心。最好的外部参与能让你得到一些能够回馈自己所在组织的收获。Community Solutions的总裁兼CEO罗珊·哈格蒂（Rosanne Haggerty）是一个非常好的例子，她所在的组织致力于结束无家可归的现象，并探究其根源。她在30岁时创办了自己的第一家非营利机构，大约同一时间申请加入了母校阿默斯特学院的理事会。她说，虽然同时承担这两项任务令人生畏，但“时机很完美，让我得到了很好的教育，明白了在理事会工作意味着什么，以及在发展自己的非营利组织时应该注意什么。在那个理事会任职就好像参加了一个关于非营利组织领导力和长期管理能力的专家讲习班。无论你处于职业生涯的什么阶段，任何时候你都能学习新的技能、管理一个复杂的项目，甚至犯一些错误，从中吸取教训，这将是极其宝贵的。”

开拓眼界。当你在其他领域做重要的工作并加入其他人际网络时，你会发现自己和自己所在的组织未曾发掘过的机会。你可以积累人脉以帮助自己成为更好的革新者和管理者。哈格蒂在担任第一个非营利组织CEO职位十年后，抽出时间前往东京参加一个研究学者项目，研究日本的预制住宅行业以及一个不同的社会是如何应对无家可归问题的。她说：“这改变了我的思维方式，影响绵延至今。”

艾尔建（Allergan）原董事长兼CEO戴维·皮奥特（David Pyott）在其职业生涯中曾在制药行业以外的多个董事会任职，并鼓励下属也这么做。他解释说：“你会意识到世界从另一面看起来是多么的不一

样。”他说，他所担任的额外角色帮助他结识了更多潜在的商业伙伴，更好地发现了未来趋势，并了解了肉毒杆菌素等产品的潜在市场。

所有这些加在一起，会构成更全面的领导思维。正如梅尔曼所指出的：“横向思维总是比线性思维更好。在如今这个时代，最重要的一件事就是引入不同的视角，并将之应用到你正在做的事情上。如果你所有的注意力和关注点都局限在自己所在组织的四面围墙之内，那么你就无法做到这一点。”

在日常工作之外找到合适的活动去参与，有时候并不容易。然而一旦你做到了，通常会打开许多其他机会的大门。而这些阅历将会成为你个人的竞争优势。“随着商业世界变得越来越复杂，想在单一领域或学科中找到解决方法，正变得越来越困难，”卡恩总结道，“作为一名领导者，若想实现发展，就需要离开自己的舒适区。这就是个人成长。”

肯·班塔是Vanguard Group for Leadership的创始人和负责人。奥兰·波士顿是安永全球卫生科学部门的合伙人。

要努力挽留精英人才吗？

SHOULD YOU FIGHT TO KEEP A STAR?

鲍里斯·格罗斯伯格（Boris Groysberg）| 文

夏林 | 译 蒋荟蓉 | 校 时青靖 | 编辑

不可多得的优秀人才考虑离职去竞争对手公司，领导者置身于进退两难的境地。



“您有时间聊一下吗？”

阿丽莎·史塔克（Alysha Stark）给康纳·斯蒂芬森（Connor Stephenson）发了条信息，语气看起来很随意，却让康纳感到不安。康纳是保尔森公司（Paulson & Harper，总部位于芝加哥的精品投资银

行）股票资本市场的总经理，阿丽莎是负责微邦科技（MicroBase）项目业务的主管，在她的带领下业务进展顺利。但康纳知道如此紧急要求见面通常意味着坏消息。

康纳回复：“好的，我现在有空。”

阿丽莎走进康纳办公室，关上门，坐在他对面。

她说：“还是开门见山吧，我打算辞职。”

听到这话，康纳心中一颤。要是没有阿丽莎，公司该如何处理与微邦科技的交易？在保尔森，目前只有阿丽莎熟悉半导体行业错综复杂的情况。

康纳问道：“你打算去哪家公司？”虽然他心烦意乱，还是努力保持冷静。

“我打算去兰德尔。”阿丽莎说。康纳脸上的肌肉明显抽搐了一下，兰德尔可是保尔森的竞争对手。

阿丽莎解释：“兰德尔给的基本工资比我现在高20%，奖金也更高。”

就在两个月前，康纳曾经就阿丽莎要离职的谣言问过她，当时阿丽莎向他保证：“我们都接到了猎头电话，但是我不会考虑离职。”康纳相信她说的话，毕竟阿丽莎近来拿到的奖金丰厚，而且有望晋升总经理。

康纳问道：“还有谁知道这件事？”

阿丽莎回答：“眼下只有我家人知道。当然特伦特也知道。”

特伦特·塔克（Trent Tucker）是阿丽莎的得力副手，两人合作密切，共同建立了强大的团队。康纳很快意识到特伦特会跟随阿丽莎离

开公司，这在业内很常见。好在目前阿丽莎并没有走漏风声，要是大家得知公司的精英要跳槽去兰德尔，军心肯定会动摇，微邦科技的交易也必将受影响。好在他跟人力资源部还有很大余地商议对策。康纳在上家公司期间犯过一个大错，就是用竞争对手开出的条件挽留副总裁，结果后面六个月都在处理团队其他成员提出的加薪要求。

康纳心里清楚，许多公司不会用加薪的方式挽留离职人员，态度基本是“想走就走”。但保尔森的态度倾向于一事一议，会跟真正想要挽留的员工商量条件，而让价值相对较低的人员离开，[1]阿丽莎无疑属于他希望挽留的那一类。

阿丽莎说：“我知道时机不合适。”

“确实不合适。”康纳回答。公司正筹备下季度为微邦科技筹集新一轮融资。他继续说：“我担心的是微邦科技的业务，也是为你的未来考虑。我们是行业顶尖公司之一，你为什么要离开？真的是因为钱吗？”

“钱只是一方面。我只是想换个环境，或者等几个月的强制休假过了之后我再离开。[2]我感到疲倦了，兰德尔的文化很吸引我。”

康纳揣测这话背后的意思：阿丽莎在保尔森感到不愉快？或者她的意思是，兰德尔给黑人女性的待遇更好？[3]

“阿丽莎，你知道自己对公司有多重要，我们都认为以后你会晋升领导层。能考虑留下吗？”

阿丽莎开始摇头，康纳继续说：“今天让我再考虑下，我不希望你轻易地做出决定，如果失去你这位同事我会很难过。”听了这话，阿丽莎的表情缓和了下来，她答应在会议室等一天，认真考虑公司给出的条件。

阿丽莎不可多得

阿丽莎一离开办公室，康纳就给马利克·特纳（Malik Turner）发信息，约在楼下的咖啡馆见面。马利克是负责企业并购（M&A）业务的主管，是康纳在公司最亲近的朋友。一见到马利克，康纳心中的怨气也冒了出来。

他说："或许我不该挽留她，说不定这正是一种解脱。"

"阿丽莎辞职对你来说是解脱吗？她可是你最器重的员工，不是吗？"马利克不解地问道。

"是的，就在两个月前她还说不会考虑跳槽，却背地里去其他公司面试。"

"所以你觉得她的行为是背叛，但你觉得兰德尔想挖走她，她能告诉你吗？谁也不会说的。"[4]

马利克接着说："你想啊，阿丽莎是技术领域顶尖的黑人女性银行家，有公司挖她太正常了。"[5]康纳承认像阿丽莎这样的人才极其紧俏，但是他和阿丽莎的谈话让他减轻了一丝顾虑。

马利克问道："你和约书亚谈过了吗？"约书亚·谢弗（Joshua Schafer）是保尔森公司总裁，也是公司创始人之一。

"我们发信息简单交流了一下，他说相信我能找到最好的解决方案，不管怎样都支持我。"

"这样啊。特伦特怎么样？他对微邦科技业务多熟悉，能不能接手阿丽莎的业务？"

"他很聪明，业务也很熟练。但是他比阿丽莎资历浅，客户不会像认可阿丽莎那样认可他。我得亲自出马，但我分身乏术。另外，我相信兰德尔也邀请了他。"

“好吧，接下来你的计划是：找特伦特谈一下，听听他的想法，然后让人力资源部给猎头打电话，看看外面有没有合适的人选。”

康纳想了一下，他当然需要考虑外部人员，但是考虑到保尔森的招聘流程，不可能在短时间内找到接手微邦科技业务的合适人选。

“如果我是你，康纳，我会给阿丽莎加薪，加到跟兰德尔一样。[6]业内阿丽莎级别的人才很抢手，如果失去她，可能还得加上特伦特，你和全公司的利益都会受影响。”





保持业务连续性

康纳让特伦特去他办公室。“阿丽莎跟你说找到新工作的事了？”

“是的，看上去是个很棒的

机会。”

“对她来说吗？”康纳试探

着问。

特伦特回答：“当然了，对我来说也一样。”

“你考虑和她一起离开吗？”

“兰德尔给我发了工作邀请，比现在的薪水高，但我还没有

接受。”

康纳知道银行从业者首要考虑的就是薪水，但也关注其他方面，如企业文化、行业影响力、晋升机会以及团队领导者等因素。他相信特伦特比较重视保尔森的行业影响力和管理层的支持，也会考虑早日升职的可能性。

一般来说，作为副主管不可能晋升这么快。但是假如阿丽莎离职了，提拔特伦特是最省时省力的选择。[7]

“虽然我不能保证，但假如能升职，你会留下来吗？”

特伦特高兴地说：“要是这样，我会认真考虑一下。”[8]

“我就直说吧。当然我希望阿丽莎能再多考虑一下，但如果她真的离职，我更希望聘用资历和她相当的银行家。但由于种种原因，这个可能做不到。”

特伦特点点头。

“所以这对你来说是个好机会，我会想尽办法让你留下来，我们要保证微邦科技交易平稳进行，你参与组建了所有模型，而且你对相关人员很熟悉。”

特伦特说：“我很感兴趣，但是我需要知道细节。”

康纳起身和特伦特握手：“好的，等我给你回复。”他有点头疼，因为现在要准备两份挽留方案。

应对危机

当天过了中午，康纳跟人事经理利安娜坐在一起。

他说：“我真后悔没能早点留意到迹象。我应该早点找好接替岗位的人，考虑好挽留计划，要是早做准备就不会这么被动。”[9]

利安娜没有立刻回应，但康纳知道她也同意自己的说法，只是不想在他伤口上撒盐。

“来研究下你的方案。”利安娜在记事本上简单记下“挽留”“晋升”和“外部”三个词。

“我想‘时光倒流’并不是可行选项，对吧？”

利安娜说：“你说的恐怕没错。之前我和两位猎头谈过，他们表示半导体行业很难找到像阿丽莎一样专业的人。虽然市场上有很多候选人，但是大多数最近都有动作，而且资历都不如她。”

“她是业内为数不多的女性之一，我意识到了。”

“也是极少数有色人种女性之一，这可能是她考虑兰德尔的原因。兰德尔以其包容性而闻名，而且执行委员会成员也很多元化。”[10]

“而我们做得不够。”康纳

承认。

“是的，目前还比不上，但公司正努力推动进步，我们应该和阿丽莎沟通一下。”

康纳问道：“猎头只看大公司吗？我们也应该看看规模较小的地方公司，阿丽莎也是从小公司成长起来的。”

利安娜说：“我会跟进的，但半导体行业比较热门，我们的选择余地非常有限。即使有了合适的人选，招聘、安排工作和入职流程通常需要两三个月时间，加上处理竞业禁止协议，时间可能更长，其间谁来负责微邦科技的业务？”

康纳说：“特伦特负责微邦科技的业务，他是阿丽莎的副手。”

利安娜说：“我更倾向于提拔特伦特。我们总是谈内部晋升，现在正是把钱花在刀刃上的机会。”

“我担心特伦特还没准备好，我必须亲自介入微邦科技交易的业务。我们能把阿丽莎的薪水提到跟兰德尔一样吗？”

利安娜叹息道：“恐怕她最在意的不是钱。”

康纳说：“今天早上她首先提到的就是薪资待遇。”

“我们当然可以试试这个办法，但要仔细考虑潜在的风险。如果我们给阿丽莎涨20%的基本工资，给她更高的奖金，消息很容易传出去，那么大家都会嫌薪水低，导致企业文化受致命打击。”

康纳深深地叹了口气，他心里想着：我该怎么办？今天结束前我必须想好对策。

案例研究
课堂笔记

1.2018年一项针对5500名招聘负责人的调查显示：为了挽留被其他公司挖角打算跳槽的员工，有58%的招聘负责人开出了和竞争对手同等的条件。

2.金融公司要求离职员工休“园艺假”（指为离职者继续支付薪水但一定时间内禁止其在别处供职的假期——译者注）很常见，这是员工为竞争对手工作之前休的一种带薪假。

3.2017年盖洛普（Gallup）一项调查显示，黑人员工表示工作中学习和成长的机会比白人员工少。

4.员工找新工作有责任告知上司吗?

5.虽然很多公司招聘少数族裔候选人，但是黑人管理者往往晋升较慢，工作中获得的支持也比白人管理者要少。

6.CEB数据显示，接受挽留条件的员工12个月内离职的几率为50%。

7.一些专家认为：比起内部提拔或外部招聘，用对等的条件挽留员工更划算。

8.2017年一项调查显示，近40%的高管和人力资源主管认为，接受现任雇主挽留将对职业生涯带来不利影响。

9.康纳要处理当前局面应该采取哪些措施?

10.《财富》500强企业董事会中，有色人种女性所占比例不到5%。

鲍里斯·格罗斯伯格是哈佛商学院理查德·P·查普曼商业管理专业教授，是HBS性别倡议组织的会员，也是Talk, Inc.（哈佛商业评论出版社，2012）作者之一。

《哈佛商业评论》改编的案例研究，展示现实中公司领导者遇到的问题，并提供了专家意见。本文改编自哈佛商学院案例研究《过山车体验：精英提出辞职》（Roller Coaster Ride: The Resignation of a Star）（案例编号405031-PDF-ENG），作者：鲍里斯·格罗斯伯格（Boris Groysberg）、史蒂夫·巴洛格（Steve Balog）和珍妮弗·海姆森（Jennifer Haimson），可访问HBR.org查阅原文。

康纳应该涨薪挽留阿丽莎、提拔特伦特还是从外部招聘新人？

专家意见一



麦赫塔布·博格（Mehtab Bhogal）
是私募股权公司卡塔风投（Karta Ventures）的联合创始人，总部位于温哥华。

康纳挽留阿丽莎时，应该强调担任公司未来领导者的发展机会。

我们公司通常会采用这种方式，制定发展路线图，告诉员工需要付出什么努力可以实现目标，而不是直接加薪。

员工说在考虑外部提供的工作机会时，通常关系到更深层次的问题。或许他们不清楚在公司未来发展的前景，或许上司没让他们充分发挥潜力。

之前康纳犯过很多错，才会导致阿丽莎辞职，后面的判断也有问题。比如，他猜测阿丽莎辞职是因为企业文化的原因，但是他并没有确认。首先他应该更进一步了解阿丽莎辞职的动机，背后真正原因是什么，因为薪水？还是她在公司看不到发展空间？

如果阿丽莎辞职是因为感觉企业文化带有歧视性，或者感觉不受欢迎，康纳应该趁机让她为自己也为其他人解决问题，没准可以委任

她专门负责。但是，如果钱是核心问题，康纳或许不得不让阿丽莎离开。以前我试过用提高薪水的方式挽留员工，影响很恶劣，有些员工为了加薪而去外部求职。

如果康纳向阿丽莎解释了未来的职业发展，阿丽莎依然选择离开，那么康纳则应将注意力转向特伦特。但是我不会立刻提拔特伦特，我会让他接管微邦科技业务，等他确实做出业绩再升职加薪。

我们公司成立之初，有位主管扬言要辞职，理由是认为现金薪酬太低。我们向他介绍了薪酬福利构成以及未来在公司的发展前景，但他仍然不满意，我们只好放他走了。公司高速发展期间，我们需要真正相信持股价值的人。

相比之下，另外一名员工辞职不是为了别的工作机会而是想去读MBA。我向他解释了未来职业发展，他决定留下，但我们没有立刻加薪。

不管怎样，不该为员工有其他工作邀请而生气，对于富有才华的员工来说，这是意料之中的事。我和合伙人会鼓励员工开诚布公地讨论新工作机会，以及他们对未来发展的想法，然后尽可能地劝说他们留下来。

所以最理想情况是，康纳向阿丽莎解释在公司的发展前景，或许这是阿丽莎无法拒绝的条件。

专家意见二



克里斯塔·马修斯（Krista Mathews）
是Overstock.com（美国知名网上购物平台和品牌折扣销售平台——译者注）的首席客户官。

康纳把自己置身于进退两难的境地，没有好的退路。

最好的方案是他亲自处理微邦科技的业务。

我认为康纳不应该按照竞争对手给的条件给阿丽莎加薪。虽然她最先提到的就是薪水问题，但离职人员经常拿薪资作为借口。薪水理由最简单，可以让他们免于道出难以启齿的顾虑，康纳或许可以发掘真正的原因，为阿丽莎解决实际问题，这样来留住她。但是康纳的时间不多了，而且阿丽莎可能已经决定离开。

我也不赞成利安娜和康纳想的其他方法，特伦特并不清楚微邦科技的业务细节，外部招聘需要花费很长时间才能到位，所以，最好的办法是康纳亲自负责。

最近我也遇到了类似的情况，我的直接下属跳槽去了别的公司，而他对于实现战略目标至关重要，我只好亲自深入参与项目，把其他事全推掉，现在康纳也应该这么做。或许特伦特会因为升职加薪而留下来，但是我认为立刻给他兑现承诺也是不明智的。

风波之后，康纳要认真考虑未来该如何更好地管理阿丽莎和特伦特这样的员工。第一步要确保团队每位成员感到受重视，我在职业生涯之初就得到了教训。当时我打算提拔团队中一位优秀的员工，我找她出去散步，打算边走边告诉她，但是她哭了起来，因为她以为自己被解雇了。从某种程度上说，原因在于之前她从没意识到我多赏识她。现在我常常问自己：我有没有明确提醒员工他们为公司贡献的价值，而且要用员工能理解的语言？康纳也应该这样做。

另外康纳也需要进一步留心观察，甚至要主动留意不满的迹象。每个季度我会和直接下属开发展会议，与团队中像特伦特这样的明星员工开“越级会议”。我向每个人确认他们的职业生涯规划，沟通工作中他们满意的方面，以及不满之处。这样一来，我很清楚哪些人有跳槽的风险并采取措施挽留，或给他们更大的挑战，或帮忙消除障碍，甚至安排到其他部门更适合的岗位上。

我期待每位员工都能够回答我所谓的“彩票问题”：如果你赢了一大笔钱，离开了公司，谁来替代你最合适？然后讨论最有可能的继任者是否准备就绪，如果没有，该如何解决？

保尔森还可以从组织层面做出改进。首先要加强竞业限制协议。我在塔吉特网络商城（Target.com）工作期间，一年内50名营销团队成员有半数跳槽去亚马逊，因为当时公司没有竞业禁止条款。现在终于有了！

同时，保尔森还需要让所有明星员工感到背后有公司支持。任何公司都应该努力打造能让员工在工作中呈现真正自我的企业文化。反之，企业就会损失像阿丽莎这样不可多得的优秀人才。

制驭人工智能

HARNESSING ARTIFICIAL INTELLIGENCE

加迪内·莫斯（Gardiner Morse）I 文

冯丰 I 译 蒋荟蓉 I 校 时青靖 I 编辑

未来会要求我们做出道德的决策，我们需要新规定来规避重大风险。



我一直都很喜欢电影中的机器人，坏机器人我也喜欢。但令人不安的是，我们身边的机器变得越来越聪明，因此我们没有理由不担心带有恶意的人工智能——也就是某个版本的终结者或HAL（出自《2001太空漫游》）——最终将闯入现实世界。

当然，我并不是唯一一个持有这一悲观观点的人。史蒂芬·霍金（Stephen Hawking）曾警告说："自主型人工智能技术的开发将让人类走向终结。"牛津大学哲学家托比·欧德（Toby Ord）在其令人振奋的著作《绝境》（The Precipice）中审视了一系列可能导致人类灭绝的威

胁，例如小行星、核战和气候变化，将“背叛的人工智能”列为其中最有可能发生的一项。

看看最近介绍有关人工智能的书作，专家们有关“奇点”（人工智能超越人类智慧的时间点）不会马上到来的共识给了我些许安慰，他们有的认为需要数十年的时间，有的则认为需要数个世纪。然而，我们并不能掉以轻心，因为这些作者认为，有关机器人在未来成为霸主的焦虑，转移了我们对近期“狭义”人工智能威胁的关注，这类人工智能技术支撑着众多事物，从智能扬声器到自动驾驶汽车等等。

对于某些人来说，这类人工智能看起来很聪明，但却是善意的，只不过是一个可执行某类任务的数字傻瓜仆人，例如从A点行进至B点，不要碰到障碍。但正如迈克·卡南（Michael Kanaan）在《倒计时AI》（T-Minus AI)一书中所提到的那样，人工智能也可以冷酷无情地干坏事。作为美国空军人工智能联席主席，卡南敏锐地意识到，一些国家正在将人工智能大量用于反民主任务。

例如，西方公司和政府亦扭曲了民主理念，以监控消费者和公民。因此，卡南呼吁立即展开对话，探讨人工智能应用不设限的后果，以及如何设置防护措施，来保护我们的自由和安全。

威廉姆·达维多（William Davidow）与迈克·马龙（Michael Malone）的著作《自动化革命》（The Autonomous Revolution）以及丹尼尔·萨斯坎德（Daniel Susskind）的《一个没有工作的世界》（A World Without Work）都不约而同地谈到了现有人工智能带来的风险。他们并不认为人工智能的崛起只是一场会创造大量新工作的技术变革，例如工业革命，只不过同时也会导致众多工作的消失；他们认为，人类正处于一个历史转折点，当前，独特的智能化技术在越来越

多的任务中超越了人类的表现，而且最终可能会取代众多人类的工作。

科技行业高管达维多与记者兼创业者马龙表示，人工智能并不会像之前的技术进步一样，带来能够提升GDP和富裕度的生产力改善，它可能会提升生产力，但会导致GDP下降。一个可能的结果是：大量的劳动力变得越发便宜，薪资水平下降，经济不平衡加剧，工作机会减少，以及“数百万‘零经济价值’”劳动力（也就是那些即便免费为你工作你也不会聘请的劳动力）涌现。

经济学家、英国政府前政策顾问萨斯坎德持有类似的观点。他认为，随着人工智能的崛起，人类可从事的活动将不断减少。卡车司机+GPS是一个强有力的组合，然而，当人工智能成为驾驶员和导航者之后，美国350万卡车司机将会失业。即便那些依赖于最为人性化的特征（同理心、判断力和创意）的工作可能也无法幸免于难。机器可能永远都不会具有医生对于某项“诊断”的直觉，或像作曲家一样进行沉思，但它们确实会学习如何模仿这些人类行为，而且学得非常逼真，让人类自己也难辨真假。

然而，这些作者的确看到了人类即将步入的世界，一个工作机会更少、不平衡性加剧的世界。他们认为会出现新的监管机构（例如，萨斯坎德预测会出现一个名为政治权力监管局的机构，来控制那些权力过大的公司），而且政府会加大干预力度。达维多和马龙提出，如果自由市场解决方案无法解决问题，那么等待我们的将是（请勇敢面对）“财富重新分配的体制，例如更高的税收、免费的全民医疗，以及全民基本收入”。

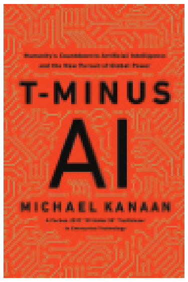
“没有哪个工作能够幸免于难，我对这一观点已经深信不疑，也十分期待深入探讨。”凯文·斯科特（Kevin Scott）在《重构美国梦》

（Reprogramming the American Dream）中提出积极观点。微软首席技术官斯科特预测，农民工将迎来大量的新工作，尤其在制造业领域。他信誓旦旦地说道：“人工智能说到底是给人类赋能，而不是取代人类。”确实，他描述了众多人工智能、机器人和自动化将创造的蓝领工作。例如，一位企业家建立了一家基于计算机的精细化塑料编织企业，其中“有机械工文凭的某个人……即便没有接受多少岗前培训，都可以在一个不起眼的小城镇拿到一份高薪工作”。斯科特还提到了全新类型的工作——为人工智能提供支持：用于训练人工智能的数据标记工作，人类运行的机器人临时工中介，以及巨型数据中心的建造工作，例如微软在弗吉尼亚州占地500英亩的设施。斯科特这个充满希望的观点在很大程度上回避了大家不愿谈论的话题：这些新工作能否完全取代那些消失的工作岗位。

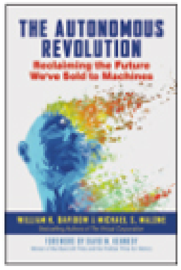
这些作者可能在一些具体的问题上出现分歧，但他们对未来均保留着乐观态度。他们基本上认为，关键在于在当前设立能够避免未来最坏结果的规则和制度。正如卡南说的那样，我们需要确保人工智能技术“只能以符合人类基本尊严的方式来实施……而且只能用于与民主理念、自由和法律相一致的目的”。

你认为人工智能会怎么看待这个计划？当卡南让机器学习应用GPT-2的一个版本来即兴谈论对这一理念的看法时，它立即给出了完美的回答：“如今，我们的重点工作是让公众相信，使用人工智能来实现这些目标对于人类社会来说是必要的，也是可取的……然而最终，未来会要求我们做出道德的决策，而我们也将开始打造一个真正安全和可持续的世界，一个人类和人工智能可以真正共存的世界。”

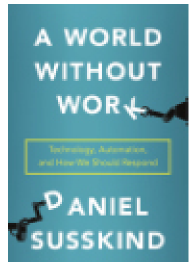
尽管机器并不像人一样知道自己都写了些什么，但我们至少看到了自利的影子，并多少洞悉了未来的模样。



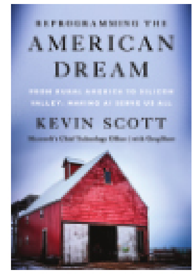
《倒计时 AI》
迈克 · 卡南
BenBella Books
2020 年 8 月



《自动化革命》
威廉姆 · 达维多
迈克 · 马龙
Berrett-Koehler,
2020 年



《一个没有工作的世界》
丹尼尔 · 萨斯坎德
Metropolitan Books
2020 年



《重构美国梦》
凯文 · 斯科特
Harper Business
2020 年

加迪内·莫斯是《哈佛商业评论》高级编辑。



LIFE’S WORK

空间规划师近藤麻理惠：只保留让你开心的东西

艾莉森·比尔德（Alison Beard）| 访
孙莉莉 | 译 时青靖 | 编校

在日本做学生时，近藤麻理惠（Marie Kondo) 帮朋友们整理公寓。当她开始工作、在一家招聘机构做销售助理时，她帮助客户整理办公桌。近藤提出过一条座右铭：只保留那些让你开心的东西；之后她把这句话变成了一家成功的企业——KonMari（这家公司已在43个国家认证了400多名顾问）——和几本畅销书。她的新书《工作中的乐趣》(Joy at Work)探讨办公室内的收纳整理。

HBR：你与其他职业整理师有何不同？

近藤：我的过程是找出那些在你的生活中能够激发快乐的事物，对那些不能激发快乐的东西说再见，保留能够的并且心怀感激。这对我来说，与单纯的整理归纳是不同的。

是什么促使你从一对一的客户工作扩展到写书、培训并聘用其他收纳整理顾问的？

到后来，我的服务有一个六个月长的等候名单，未来的客户一直在问我是否愿意分享我的课程。我以前没有写书的经验或技能，于是我报名参加了一门为期六个月的相关课程，然后向一些出版商发出了

选题意向。书发行后，我很惊讶地看到日本以外有这么多人对它做出回应。我们现在有两处办公室、24名员工和上百名顾问。

你如何确保所有的顾问都和你一样出色?

成为一名收纳整理顾问并非易事：这涉及测试考核、追踪监控以及许多步骤。顾问们还会就哪些方法有效、哪些无效进行交流。这个紧密团结的社区使得标准能够保持在所需要的高水平上。

你怎么判断自己是否会与某客户合作愉快?

我们应该看到我们的目标是一致的。我也想让客户知道哪些东西能激发快乐而且能够珍惜它们。当挑战性的时刻出现时，最重要的事情是重新讨论一下“我们的目标是什么”以及“我们可以进行调整、重新保持一致吗”，重要的是要始终回到这一点，这件事为何值得去做。

你曾经因推出一个产品系列——让家里被塞满更多杂乱的东西——而受到批评。你对此有何回应?

通过我的实践我认识到，许多功能性的物品往往不能激发快乐。我希望我的网站上的那些东西能够解决这个问题。你可以购买一个符合这条原则的产品，你只需要一个，而且你会完全欣赏它。但是不要买太多。而且，在你购买之前，先把东西整理好，因为这样你就能够清晰地明白你需要什么。

跟我说说工作中的收纳整理吧。

这是你应该腾出时间来做的事情。当你的工作空间整齐有序时，你就有了容纳快乐的空间。你仍然要先确定你的目标是什么；然后你

就可以据此决定你想要的环境，或者你想读的电子邮件了。问问自己：“什么东西对走上那条理想中的职业道路有帮助？”

这有时会促使人们跳槽或改变职业方向。这是为什么?

当你反复地问自己“这能激发快乐吗”这个问题时，你开始看到什么东西对你有意义。如果这成为一种自然而然行为，你就会把它应用到所有的事情上，并能够看到你内心深处真正想要的生活。

你是否曾经有过这样的感觉，很难一直保持冷静、快乐、有条理的形象?

我就是这样的人。但是当我工作过度、压力太大，或是女儿们四处乱跑把周围搞得一团糟的时候，我当然没法保持应有的冷静！

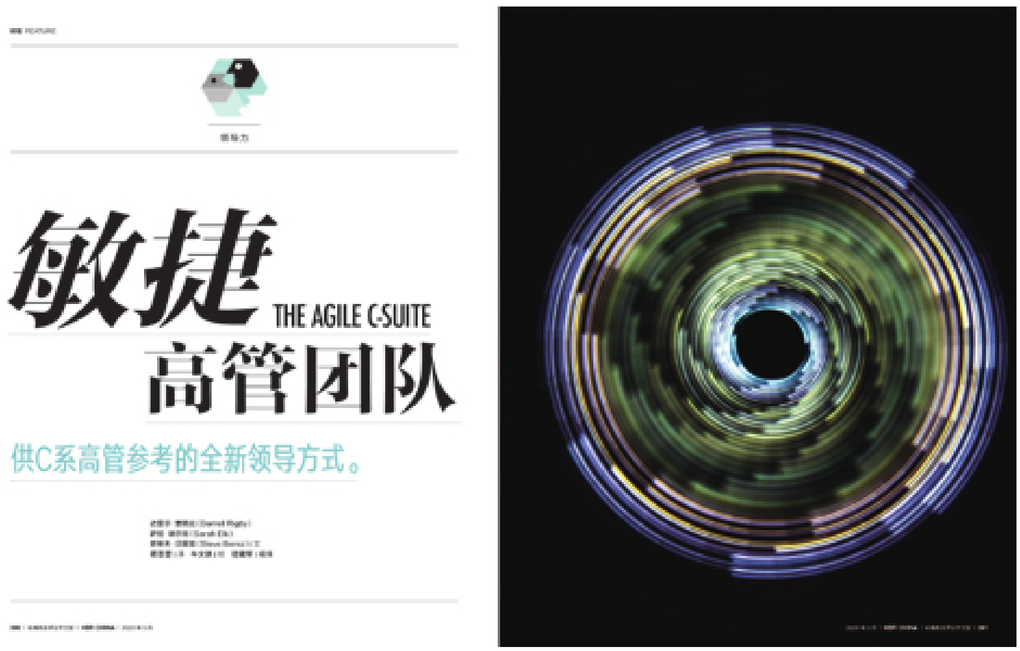
艾莉森·比尔德是《哈佛商业评论》的高级编辑。

FEATURES

LEADERSHIP

The Agile C-Suite

Darrell Rigby, Sarah Elk, and Steve Berez | page 090



If a company wants to be fast on its feet, transform end-to-end customer experiences, and continuously outpace competitors, it needs more than lots of agile teams. A truly agile enterprise requires that the company's top officers—most, if not all, of the C-suite—embrace agile principles, too.

In this article the authors describe how such an agile leadership team functions, how it differs from the conventional corporate-style executive committee and from other agile teams, and what agile means for senior executives' day-to-day work lives.

The job of a conventional agile team is to create innovative solutions to a problem—be it the need for a new product or service, a better business process, or an advanced technology to support new offerings. The job of an agile leadership team is to strike the right balance between standardizing operations and pursuing innovation.

Most agile team members dedicate virtually all of their time to their agile roles, but that's not possible for executives. They have to simultaneously build and run the agile enterprise operating system, oversee business units and functions, serve as mentors and decision makers, and handle the crises of the moment.

HBR Reprint R2003C

FEATURES

MANAGING PEOPLE

Begin with Trust

Frances Frei and Anne Morriss | page 110



Trust is the basis for almost everything we do. It's the foundation on which our laws and contracts are built. It's the reason we're willing to exchange our hard-earned paychecks for goods and services, to pledge our lives to another person in marriage, and to cast a ballot for someone who will represent our interests. It's also the input that makes it possible for leaders to create the conditions

for employees to fully realize their own capacity and power.

So how do you build up stores of this essential leadership capital? By focusing, the authors argue, on the three core drivers of trust: authenticity, logic, and empathy. People tend to trust you when they think they are interacting with the real you (authenticity), when they have faith in your judgment and competence (logic), and when they believe that you care about them (empathy). When trust is lost, it can almost always be traced back to a breakdown in one of these three drivers.

This article explains how leaders can identify their weaknesses and strengths on these three dimensions and offers advice on how all three can be developed in the service of a truly empowering leadership style.

HBR Reprint R2003H

FEATURES

MARKETING

Marketing Meets Mission

Myriam Sidibe | page 120



A lot of global health problems can be prevented by persuading people to alter their behavior—something marketers excel at. That's why brands have a critical role to play in tackling these challenges, says Sidibe, Unilever's first social mission director. In this article she offers any brand that wants to achieve a social purpose a five-part framework for success: inspiring individuals to change behavior; winning internal backing; measuring performance at multiple levels; partnering with governments, NGOs, and other firms; and sparking a broader movement. This approach has allowed Unilever's Lifebuoy and Knorr brands to make great strides in reducing disease and poor nutrition in the developing world, while enhancing their profiles and their growth, and it could help other brands, like Carling Black Label beer, which has taken on the task of combating domestic violence.

HBR Reprint R2003K

哈佛商业评论 2020年5月版

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管：中国证券市场研究设计中心

主办：中国证券市场研究设计中心

联合出品人 Co-Publisers

刘霄 Liu Xiao 何刚 He Gang

执行出品人 Executive Publiser

齐馨 Qi Xin

主编 Editor

何刚 He Gang

副主编 Executive Editors

齐馨 Qi Xin 钮键军 Niu Jianjun

助理主编 Assistant Editor

李全伟 Li Quanwei

编辑总监 Editorial Director
李源 Li Yuan

高级编辑 Senior Editors
时青靖 Shi Qingjing 腾跃 Teng Yue
高级编译 Senior Articles Editors
刘铮筝 Liu Zhengzheng 刘筱薇 Liu Xiaowei
高级撰稿 Senior Writer
廖琦菁 Liao Qijing
撰稿 Writer
齐菁 Qi Jing
编译 Articles Editor
王晨 Wang Chen

新媒体中心总经理 General Manager of New Media Center
麻震敏 Ma Zhenmin
新媒体中心总监 Director of New Media Center
金洛佳 Jin Luojia
高级新媒体编辑 Senior Digital Editors
齐心 Qi Xin 林菘 Lin Song
新媒体编辑 Digital Editors
周强 Zhou Qiang 张梓豪 Zhang Zihao

高级创意编辑 Senior Creative Designer
崔晓晋 Cui Xiaojin
特约设计师 Freelance Designer
瞿中华 Qu Zhonghua
流程编辑 Flow Editor
苏然 Su Ran

人事行政总监 HR Administration Director
郝晶 Hao Jing

总经理 General Manager
刘霄 Liu Xiao
执行副总经理兼商业合作总监 Executive Vp & Director of Business Cooperation
李一品 Yolanda Li
执行副总经理兼品牌总监 Executive VP & Branding Director
赵阁宁 Zhao Gening
执行副总经理兼整合营销总监 Executive Vp & Integrated Marketing Director
崔毅 Cui Yi
发行总监 Distribution Director
高云竹 Gao Yunzhu
华东区市场部总经理 General Marketing Manager in East China
杨志清 Yang Zhiqing
副总监 Deputy Director
陈萌萌 Chen Mengmeng
华东区商业合作部副总监 Deputy director of business cooperation department of east China
刘浩宁 Liu Haoning
市场总监 Marketing Director
王欢 Wang Huan
副总监 Deputy Directors
叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun
商业合作策划经理 Business Cooperative Planning Manager
汪自凡 Michelle Wang
高级品牌经理 Senior Branding Managers
杨逸雯 Yang Yiwen 崔哲 Cui Zhe

新媒体产品总监 Managing Product Director
于慧媛 Yu Huiyuan 魏永 Wei Yong
开发工程师 Development Engineers

程磊 Cheng Lei 付常乐 Fu Changle 沙金鑫 Sha Jinxin
产品经理 Product Manager
初飞 Chu Fei
设计师 Designers
程爽 Cheng Shuang

财讯传媒集团出品
PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明:
本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review, HBR*）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。
Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387
客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号
ISSN1671-4725
CN11-4568/F

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657511
发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
商业合作部联系电话：00-86-10-85657157
电子信箱：hbrchinese@caijing.com.cn

版权信息

敏捷高管团队（《哈佛商业评论》2020年第5期）

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2020

非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFD-N00020686-20200513

制作：贺立川

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司

浙江 杭州 体育场路347号

互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号

电子邮箱：cb@bookdna.cn

网　　址：www.bookdna.cn

BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。

如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2020

No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.

cb@bookdna.cn

www.bookdna.cn

The End

BookDNA
浙江出版联合集团旗下电子书出版机构
http://www.bookdna.cn

新浪微博：@BookDNA本唐在线出版
微信公众号：本唐在线出版

如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步
To be an author, just one click.

BookDNA.cn


Harvard Business Review
哈佛商业评论
114. 创新
探索式数字化转型
057. 聚光灯
行动起来，应对气候变化
146. 自管理
三招应对情绪耗竭
财经
CAIJING MAGAZINE
HBR独家中文授权
2020年6月出版
新生市场谜题
The New-Market Conundrum
传统战略规则
并不适用新生市场
P.096
人民币50元 港币80元
扫码加入
哈佛商业评论
Lab小程序

哈佛商业评论

2020年第6期：新生市场谜题

《哈佛商业评论》中文版 出品


Harvard Business Review
哈佛商业评论
114. 创新
探索式数字化转型
057. 聚光灯
行动起来，应对气候变化
146. 自管理
三招应对情绪耗竭
财经
CAIJING MAGAZINE
HBR独家中文授权
2020年6月出版
新生市场谜题
The New-Market Conundrum
传统战略规则
并不适用新生市场
P.096
9 771671 472069 06
人民币50元 港币80元
扫码加入
哈佛商业评论
Lab小程序

Harvard Business Review
哈佛商业评论

2020年第6期

致读者

新市场新战略

主创者

hbrchina.org

五招让你在家办公更高效

博　客

数字化转型关乎人才，而非技术

未来岗位的新构想

为何要成为企业内创业者

企业如何践行战略破局?

众　说

别再叫它“创新”

加拿大鹅CEO：如何打造本土奢侈品牌

抢鲜读

走出危机

前　沿

领导力　行为科学帮助银行预防丑闻

组织发展　危机时刻，用词越简单，效果越好

创新/创业　机器人是否被高估了?

全球经济　供应链压力测试的必要性

专　栏

美国不会走向新的大萧条

危机应该改变CEO继任计划吗

危机中的谈判陷阱

塑料垃圾是最高管理层的问题

聚光灯

行动起来，应对气候变化

引领气候行动新时代

关于气候危机的尖锐商业问题

对于气候变化，大家究竟怎么想？

公司下一个气候行动领导者竟是CFO

新型垃圾业务

以更好的方式讨论气候危机

你的贸易团体是否阻碍了气候行动？

特别报道 | HBRC TIME

CEO对话：速度决定企业生存与转型

特　写

新生市场谜题

任命"参谋长"

探索式数字化转型

提升女性职场影响力

洞　见

疫情“催熟”新营销模式

后疫情时代，提升抱持型领导力

经　验

自管理　三招应对情绪耗竭

案例研究　获救助金的企业是否该感激纳税人?

——专家意见一

——专家意见二

——专家意见三

跨界人生

格莱美奖得主安妮·蓝妮克丝：保持好奇心是维持流行度的秘诀

英文摘要

版权页

致读者 TO THE READERS

新市场
新战略



尽管依然看不到全球疫情缓解的曙光，但很多企业已经开始谋划后疫情时代的发展战略。但正如很多意见领袖所指出的，世界无法回到疫情之前了，具体到商业世界里，疫情最大的影响是，企业必须拥抱科技了，无论是否愿意。

当科技越来越多地介入到商业世界中，必然会产生这样一个结果：新生市场的蓬勃发展。哈佛商学院副教授罗里·麦克唐纳和斯坦福大学教授卡特勒恩·艾森哈特认为，科技重新定义了整个产业，在可预见的未来，将会有一段市场创造时期。

他们用科幻小说中的虫洞一词形容这些未知的新生市场，在虫洞中，常规的时间和空间定理都不再适用。同样，在新生市场中，通常定义公司战略（在哪里运营、如何获胜）的问题没有了简单的答案。因为环境是那么的陌生，并且没有地标可寻，迈克尔·波特的五力模型也就没有了用武之地。在这样的市场中，差异化战略并不适用，那么企业又该如何制定战略?

麦克唐纳和艾森哈特通过对新生市场中创业者和创业公司的200余次采访，发现新生市场中最为成功的几家公司都遵循着相同的隐性规则，都有一些特定的共通行为，且都与传统的战略及企业运营模式相悖。

为此，他们撰写了《新生市场谜题》（The New-Market Conundrum）一文，在文中，两位作者发现，新生市场获得成功的先锋企业，行为与学龄前儿童有着惊人的相似之处。先锋企业努力了解市场和客户，学习可能发挥效用的行动，方式与幼儿了解世界的方式非常相似。他们将之称为“平行游戏法”。

平行游戏法有三种方式：1.早期不考虑差异化，而是借鉴创意，代表企业是谷歌；2. 不断尝试，然后选定，代表企业是Instagram；3. 停下来观察四周并等待，代表企业是Dropbox。

但两位作者同时强调，在获得新生市场领导地位后，企业还应该回归传统战略，关注竞争，并形成一个或多个差异化的特性。

《哈佛商业评论》中文版编辑部 hbrchina.org

主创者 Contributors



罗里·麦克唐纳（Rory McDonald）是哈佛商学院副教授。还在读研究生的时候，他和妻子发现，他们的四个孩子常常在距离很近的地方各自玩，彼此密切注意，但却不一起玩——儿童发展专业人士将这种现象称为平行游戏（parallel play）。研究创业者时，麦克唐纳也发现，初创公司常常在距离很近的地方各自发展，警惕地互相模仿。本期他与卡特勒恩·艾森哈特（Kathleen Eisenhardt）合作的这篇文章，解释了平行游戏如何为在全新市场制定战略、设计商业模型的企业提供意想不到的灵感来源。



比安卡·巴尼亚雷利（Bianca Bagnarelli）在绘制一张插图的初期阶段喜欢迅速画出“很多难以理解的速写”，然后再画比较精细的数字草稿。“开始的时候我关注的不是图像，而是创意。”她这样说。巴尼亚雷利高中时上了米兰的一家艺术学校，之后在博洛尼亚美术学院学习漫画和插画。“漫画对我有很大的影响，”她说，“我一直喜欢创作有强烈叙事能量的彩图。”



五招让你在家办公更高效

常驻纽约作家和编辑 卡罗琳·奥哈拉（Carolyn O'Hara）丨文

无论你是全职的自由工作者，还是偶尔为之的远程工作者，在办公室外工作都将是个挑战。本文提供五个让你在家高效办公的诀窍。

在家办公 效率更高?

尼古拉斯·布卢姆 | 文

在家办公影响团队士气?

桑吉塔·沙汗·巴拉德瓦杰 | 文

三招摆脱在家办公的“小确丧”

伊丽莎白·格雷斯·桑德斯 | 文

《哈佛商业评论》中文网精彩内容推荐

敏捷高管团队

公司想不断超越竞争对手，需要的不只是敏捷团队，还需要公司最高级领导者（多半时候是C级领导者）也接受敏捷原则。

应对性骚扰问题的项目为何适得其反

虽然很多公司早就设立了培训项目和申诉程序，用于解决职场性骚扰问题，但如今仍有40%左右的女性表示自己在工作中受到骚扰，这个数字从20世纪80年代起就没有变过。

战略性兼职

想在事业上有所进步，尤其是想晋升为最高层管理者，需要增加多元化阅历。

随时关注

读者反馈、纠错、互动交流，请联系：010-85657511、hbrchina@hbrchina.org，或通过 @哈佛商业评论 微博账号或微信账号反馈。

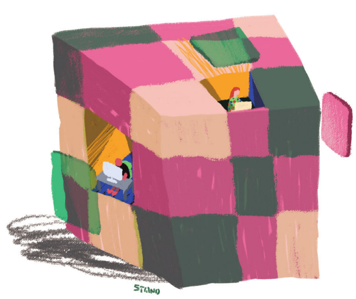
扫描二维码
关注官方微博账号

扫描二维码
关注官方微信账号

扫描以下二维码，
下载《哈佛商业评论》
中文版APP

数字化转型关乎人才，而非技术

贝姬·弗朗基维奇 (Becky Frankiewicz)
托马斯·查莫罗 - 普雷穆日奇
(Tomas Chamorro-Premuzic) | 文
刘隽 | 编辑



正如《经济学人》（The Economist）最近所指出的，当前COVID-19（新冠病毒）大流行最明显的后果之一会是“将数据化服务融入生活的更多方面”。我们预计，数字化转型将在不远的将来成为企业日渐迫切的需求。

与普遍观点相反的是，数字化转型不太关乎于技术，而更关乎于人。你几乎可以购买任何技术，可是你对一个更加数字化未来的适应能力取决于对下一代技能的培养，缩小人才供需差距，以及让自己和他人的潜力永不过时。

事实证明，我们多数人从事的工作和职业都是出于偶然原因，并且长此以往，很少停下来反思自己的潜力：我是否从事了合适的工作？我的职业是否最适合我的兴趣和能力？如果我当初选择了别的职业，我的生活是否会过得更好？此外，虽然每项工作都需要学习，但是我们生性就喜欢熟悉、日常和简单的东西，这就是为何我们多数人

最终在工作中学到的东西较少，而实际花在工作上的时间更多的原因。这在短期内是有益的，因为我们可以自动开展工作，腾出心理资源。然而从长远来看，这会适得其反，因为我们错过了在新的学习机会中收获的经验。更大的损失是，我们可能会度过整个工作生涯却从未发现自己的真正潜力，更别提释放潜力了。正如温斯顿·丘吉尔(Winston Churchill)曾言，我们绝不应该浪费一场好的危机。也许这是当前疫情的最大礼物，它为我们提供了重新思考自己潜力、并确保我们面向未来定位的机会。诚然，对多数人而言，现在意识到这一点还为时过早。然而，相当大一部分人可能最终会有更好的职业生涯，而且会回顾他们过去意义不大、不那么吸引人的职业，就像某个人会毫无遗憾地回首自己结束了不太令人满意的人际关系，甚至结束的是一段并非他们选择退出的关系。

出于这种考虑，我们希望提供几条建议：有些建议基于科学，有些基于我们引导、辅导和指导各行各业现任和未来领导者的经验，帮助他们为愈加数字化的未来做好准备。我们在此的主要假设简单明了：虽然未来比以往更加充满矛盾和不确定性，但是我们相信，对未来所下的一个相当有力的赌注就是重点关注对员工技能的重新培训和提升，以便他们能更好地适应变化。正如我们过去的努力使我们能够适应更加数字化和虚拟的当今世界（一个重要的事实是，我们在写这篇文章，而你可能在物理隔离的状态下正在读这篇文章），几乎没有理由表明这一趋势会在近期消失或逆转。如果说有什么不同的话，那就是更大比例的工作、任务、活动和职业会找到巧妙新颖的办法共存于这个数字世界。以下是我们能够为这种可能性所做的准备：

- **以人为本**。技术始终要以更少付出做更多事情，然而，只有你将技术与适当的人力技能相匹配，这样的组合才行之有效。正如技术

颠覆通常导致了自动化和淘汰过时的工作一样，它也总是创造出新的工作。这就是为何创新通常被描述为创造性破坏的原因。可是创新的创造性一面完全取决于人。如果我们能够利用人类的适应力来重新培养和提升我们员工队伍的技能，那么我们在提升人类和技术两方面就能兼而顾之。道理其实非常简单：如果我们没有足够的技能使用创新，最出色的创新也会变得无关紧要，而如果不与技术结合，即便是最令人钦佩的人类思维也会缺少用武之地。其主要的含义是，当领导者考虑对技术投资时，他们应该首先考虑对那些能够让该项技术变得有用的人进行投资。

• **注重软技能**。正如数字化转型更多涉及的是人而不是技术，关键的技术技能是软技能而非硬技能。诚然，招聘市场的热门是网络安全分析师、软件工程师和数据科学家，可是正如我们最近在自己的文章《高等教育仍在为就业做准备吗？》（“Does Higher Education Still Prepare People for Jobs?”)中所论述的，现在人们愈加需求那些在下一次IT技术浪潮中能够得到培训的人。矛盾的是，高等教育始终在步人后尘，因为在觉察到雇主需求的领域，大学会跟进相关的课程和学习项目，造成那些领域的未来人才供应过剩。在我们看来，让你的企业更加以数据为中心及数字化的最佳方法就是，首先有选择地对那些最具适应力、好奇心和灵活性的人进行投资。既然无人知晓未来的关键硬技能是什么，最好的行动就是把赌注押在最有可能培养出硬技能的人身上。我们自己的人才培养理念是将软技能的潜力和硬技能的知识两个重点结合起来：我们选择学习能力强的人（求知欲强的人），并将他们的兴趣与所需的技能相匹配，同时要明白，那些硬技能可能会很快过时——因此，关键是他们的好奇心完好无损。技术能力能管一时，但求知欲必须能管一世。

• **自上而下推动变革**。自下而上或草根变革的想法既浪漫又直观，可是在现实中，如果你自上而下推动变革，变革发生的可能性要大得多。这并不意味着你必须接受专断或等级式的架构，或者你需要一种畏惧文化。事实上，这是一个简单的领导问题，无论是事务型还是变革型领导。在数字化转型的背景下，其主要含义是，除非你首先从选择并培养这种类型的最高层领导者入手，否则你无法指望你的企业会有大的变化或升级。再清楚不过的是，领导层——无论优劣——会向下连锁影响到企业的每一个方面，因为在团队或部门表现中，多达50%的可变性要归于个人领导者。这就是为什么在被问及决定变革有效性的唯一最重要因素时，我们的回答始终是一样的：企业的首席执行官(CEO)或负责人。诚然，行业、背景、文化、人员、遗留问题和现实技术全都很重要，如同资源一样，然而，这些东西多数在直接竞争对手之间是趋同的，而最高领导者的心态、价值观、正直以及最为重要的能力会凸显出来，成为主要的区别因素。毋庸置疑，商业中的一切皆可复制，唯有人才除外。因此，如果你在寻求影响力，务必对顶级人才进行投资，这才是你获得最大价值的地方。人才争夺战中最显著的特征始终是领导层：我们谈论的是软件工程等急需的技能，然而，关键是要找到能够管理软件工程师的人，让他们能够组成团队工作，以胜过其他软件工程师。

• **确保你的行动基于数据见解**。目前有关数据的讨论大多集中于AI（人工智能）或者机器学习、深度学习及自然语言处理等特定类型的计算机智能。AI领域的这些巨大进步令人欢欣鼓舞，我们并不认为它们是让你的企业禁得起未来时间考验的主要区别因素。一个更大的竞争优势是利用有价值的数据，具备将数据转化为有意义见解的必要技能，最重要的是，能够根据这些见解行动。在我们看来，没有见解

的数据微不足道，而没有行动的见解毫无意义。我们再怎么强调这一点的重要性都不过分，因为太多的企业领导者在工作中错误地认为，如果他们雇用聪明的数据科学家或者购买精心设计的AI工具，他们的问题就会消失，或者他们就会以某种方式变得更加高科技。谷歌与其他企业、亚马逊与其他企业、Facebook与其他企业之间的巨大区别不在于他们数据科学家的脑力，或者他们技术的实际功能（是的，我们可以把他们看作一流的），而是他们不同凡响的数据驱动的文化。他们利用了惊人的数据资产，并有出色的算法来解释（及货币化）那些数据，然而他们的关键战略优势和最大资产却是他们根据数据生存、呼吸和行动。数据真的是他们的氧气，而这是你无法买到的东西；你可以栽种它、培育它，并利用时间驾驭它——最重要的是，要利用领导力（回到第3点）。

• **如果你不能快速失败，那就确保你慢慢成功**。速度为王、行动是关键、完美是优秀之敌、你应该愿意并渴望迅速失败等说法已经成为管理思维中的陈词滥调。可是，适应不断变化且迅速被颠覆的现状的唯一办法就是加快速度，按节奏运作。当然，速度和质量之间总是要权衡，因此，如果你不能足够快速地失败——意思是你不具备一种现成的文化来容忍对下列观点的验证，即从失败经历中吸取教训会让你更加强大，更聪明，那么你需要确保你的长期赌注能够奏效。换句话说，如果你不能快速失败，慢慢成功也是可以的。到最后，从长远来看，失败只是通向成功的一种策略。因此，如果你选择了另一种策略，这很好——只是要确保你能真正达到目标。然而，请记住，几乎没什么会像对成功的痴迷那样让人停滞不前，让人产生一种虚假的安全感。实际上，我们时常听到领导者用沾沾自喜的口吻对自己的失败

进行辩解：“我们已从错误中吸取了教训”，然而，从成功中获得借鉴要困难得多。

正如过去几周所证明的那样，作为一个全球社区，我们的行动很敏捷。这种敏捷是以人为领导、以技术为支撑的。无论作为释放出来开展远程工作的技术之补充，还是因为我们拥有应对历史危机所需的软技能和领导力，抑或因为我们拥有推动缓慢成功或快速失败所需的解决问题的见解，人类都是未来验证概念的共同标准。一切都始于我们每一个人，以及我们负责培养的那些人。关键是要培育好奇心，这样我们就有了选择，哪怕身处危机之外。

贝姬·弗朗基维奇是ManpowerGroup北美总裁，劳动力市场专家。加盟ManpowerGroup之前，她领导着百事可乐最大的子公司Quaker Foods North America，被《快公司》（Fast Company）评为该行业最具创造力的人物之一。**托马斯·查莫罗-普雷穆日奇**是ManpowerGroup的首席人才科学家，伦敦大学学院(University College London)和哥伦比亚大学(Columbia University)的商业心理学教授，哈佛大学创业金融实验室(Harvard’s Entrepreneurial Finance Lab)副研究员。他著有《 为何如此多不称职的人成为了领导？以及如何解决这一问题》(Why Do So Many Incompetent Men Become Leaders? and How to Fix It)一书，他的TEDx演讲就是基于此书。

未来岗位的新构想

拉温·杰苏塔桑 (Ravin Jesuthasan)
特蕾西·马尔科姆 (Tracey Malcolm)
苏珊·坎特雷尔 (Susan Cantrell) | 文
刘隽 | 编辑



COVID-19（新冠病毒）危机的爆发迫使企业进行了或许是未来工作实践中最重要的社会实验，而居家办公和社交距离政策彻底改变了我们的工作和互动方式。不过，对工作的影响远比改变工作地点深远得多；它还在从根本上改变要完成的工作以及我们完成工作的方式。

许多职工正做着他们几周前根本想象不到的工作——有时以他们无法想到的方式进行。布克兄弟(Brooks Brothers)和新百伦(New Balance)等服饰企业的员工现在正在生产外科口罩和防护服，而特斯拉、福特和通用汽车已经改组了因消费者需求骤降而空转的汽车工厂，并用汽车零部件生产呼吸机。

由于岗位是工作得以完成的核心，领导者拥有了前所未有的机会，通过重新安排工作，让员工承担不同的职责，来对岗位进行重新构想，从而更好地应对企业、客户和员工不断变化的需求。我们提议

用三种办法将工作、人才和技能转移到最需要的地方和时间，从而建立起企业必需的应变能力和灵活性，使其度过不确定时期，并在经济复苏时强劲反弹。

1.让工作可以在企业内转移。

鉴于COVID-19（新冠病毒）目前的局势，让人们去尽快高效地完成最关键的任务比以往任何时候都重要。比如，作为应对新型冠状病毒危机的一部分，美国银行(Bank of America)正临时让3000多名员工转岗，以应答消费者和小企业客户接连不断打来的电话。

通过打破僵化的岗位局限，可以匹配合适的人才和工作，以实时解决不断变化的业务挑战。有权在现有企业管理集团和官僚架构之外运作的团队关系网是在危机时期快速反应的关键能力。

安联全球投资(Allianz Global Investors)和思科(Cisco)等许多企业已经建立了内部项目市场，将工作分解为任务和项目，并且可以与公司内任何具有相关技能和可用性的人员进行匹配。这些市场能够让突然失去正常工作任务的人，利用核心或相近技能，迅速轻松地找到自己可以做出不同贡献的工作。

利用这样的市场，企业还能够迅速填补生病员工的空缺，为关键任务项目增添额外的团队成员，应对突如其来的招聘冻结。一位面临冻结的招聘经理最近就将一个拟招聘新员工的职位分成了五个现有员工的兼职工作经历——从而为员工提供了学习和成长的新机会，同时也使他能够实现自己的业务目标。

将工作分解为子任务还可以让人更容易看到哪些任务可以由远程工作或在其他地理位置工作的员工执行。领导者可以将允许远程工作的相近任务捆绑到新的岗位中，并将需要现场工作的任务转移到其他更少的岗位里——从而限制必须在办公室或现场执行的工作量。

2.加速自动化。

对于某些类型的工作，自动化可以增加可靠性、提高安全性和幸福感，并应对需求的突然激增。事实上，在当今的经济环境中，自动化并不是工作岗位杀手，它正在成为应对危机的强制性能力。

许多公用事业公司最近扩大了他们对自动化软件的使用，使员工能够远程操作、监测和控制系统，从而降低了人类接触病毒的风险，并使公用事业能够在不中断服务的情况下平稳运行。

为了处理增加的呼叫量，其他企业增加了呼叫中心的自动化技术的使用。自动化可以缩短响应时间，让接线员从转接任务中解脱出来，这样他们就可以专注于用同理心和情商来回应呼叫。客户现在比以往任何时候都需要这种同理心和情商。

3.在跨行业人才交流中心共享员工。

作为领导者，我们都必须扪心自问：我们如何才能利用更广阔的人才生态系统在这个充满挑战的时代来打造企业和人员的应变能力?一个创新对策是发展跨行业人才交流中心，将因危机而无活可干的员工（比如，航空业、接待性行业）暂时转移至那些工作过剩的企业（比如，卫生、物流、部分零售商店）。这就避免了与裁员相关的摩擦和声誉成本，同时支持员工发展新的技能和人脉。

比如，克罗格超市（Kroger）就正在临时借用遭受新冠病毒重创的餐厅食品批发分销商西斯科（Sysco Corporation）的下岗员工30天。

在几个月前的中国，企业也创造性地开始共享员工，将餐厅等企业里无活可干的员工转移出来，借给需求激增的企业。比如阿里巴巴旗下的零售连锁食品杂货店盒马，该公司以快速食品配送而闻名。来自不同行业40多家企业的3000多名新员工已加入盒马的员工共享计划。

在这些安排中，接收员工的企业会明确他们需要的技能。然后，他们与共享员工的企业合作确定交流的时长以及在工资、福利和保险方面有所牵涉的事务。

虽然新冠病毒疫情是一个艰难时期，但是它也可能是一个具有空前创造力的时代。围绕今天艰难商业环境中的制约因素重新构想工作岗位可以让工作的未来提速，并在完成工作的方式、地点和人员方面开拓新的创新方式。最终，这可以帮助我们提高企业的应变能力和效率，并帮助人们过上更加健康、更可持续的生活。

拉温·杰苏塔桑是Willis Towers Watson的董事总经理，世界经济论坛(World Economic Forum)工作与就业指导委员会(Steering Committee on Work and Employment)成员，被公认为全球25名最具影响力的咨询师之一。他与约翰·布德罗(John Boudreau)合著有新书《重塑工作：将自动化应用于工作的4步法》(Reinventing Jobs: A 4 Step Approach for Applying Automation to Work)，并发表了众多有关工作、自动化和人力资本方面的文章。关注他的Twitter：@ravinjesuthasan。**特蕾西·马尔科姆**是Willis Towers Watson的工作未来全球负责人。她撰写了大量有关工作和自动化的文章。**苏珊·坎特雷尔**是Willis Towers Watson的高级顾问。她与戴维·Y·史密斯(David Y. Smith)合著有《一个人的劳动力：通过个性化手段彻底改变人才管理》(Workforce of One: Revolutionizing Talent Management through Customization)（哈佛商业出版社，2010年）一书，并发表了众多有关工作、人才和组织方面的文章。

博客 @HBR

为何要成为企业内创业者

托马斯·查莫罗 - 普雷穆日奇
(Tomas Chamorro-Premuzic) | 文
刘隽 | 编辑

你是否试图在工作中学习新事物？

你是否要求你的老板对你进行培训或指导？

你是否经常承担比你的岗位正式要求更多的任务？

如果你对这些问题的回答是"是"，你可能已经在进行工作形塑了。工作形塑的定义是：通过将工作与你的兴趣和价值观相协调，让你的工作变得更有意义的能力。这个概念与公认的科学证据相吻合。科学证据表明，将人与非常契合他们能力、个性和观念的岗位相匹配大有裨益。当人们被分配到适合他们自然倾向或潜力的岗位时，他们的敬业度和业绩水平通常会更高。显然，我们通常描述为"才干"的东西主要是指合适位置上的个性。

据称孔子曾说过："好之者不如乐之者。"同样，大量的心理学研究表明，当人们被叫去做他们真正喜欢做的事情时，他们欣享工作的可能性大得多，其程度可以达到心流或忘我的状态——忘了时间的流逝或不知工作的费力。

抛开个人喜好，似乎有一个普遍性要素支撑着最有效的工作形塑方法，这就是让你的工作更具创业性质。这远不是指开始自己创业或

开办初创企业：我用这个词意指你通过寻找更好的做事方法、通过主动帮助企业进步而在工作中表现出的发挥创新的总体倾向。事实证明，大多数企业——尤其是大型企业——充斥着从未执行过的创意。创业就是将那些想法转化成实际创新的过程，而当它发生在大型企业里的时候，我们通常称之为内部创业或企业创新。实质上，这意味着要表现得像一个具有创新精神的企业家，只是在更大、更传统的企业生态系统之内进行。

研究表明，具备内部创业精神通常要提高员工在敬业度和生产力上的得分，而对你的角色进行短期重新设计——哪怕是简单的重新构建——可以让你的工作更具内部创业特征、更有意义。如果你通常对回报更为敏感，那就更是如此。对回报敏感意味着你更热衷于追逐胡萝卜而不是躲避棍棒。事实上，如果那些在典型心态上谨小慎微、厌恶风险之人的所要扮演的角色变得更具内部创业精神，他们最终可能会感到痛苦。

那么，你能采取哪些技巧和行为来让你的工作更具企业内的创业性质？

首先是重视推销，因为企业内的创业者善于接纳闲置的创意或备用项目，并凭借他们的影响力和推销技巧使其恢复生机。大型企业创新的主要障碍之一是，许多好的创意——包括那些执行不力的创意——都缺乏时机、赞助或推销技巧。认清这是些什么样的创意、拥有将这些创意带给合适人选的眼光、庄重气质和韧性——内在的和外在的——会让你变成强大的变革推动者。即使像史蒂夫·乔布斯(Steve Jobs)这种被誉为伟大革新家的人也没有真正发明多少东西——可是却拥有让现有想法更具吸引力、让别人产生购买欲的眼光和营销技巧。

第二个关键技巧是更加主动，这意味着推动事情发生而不是等待事情发生。如果说有一种特质是领导者理应在员工身上欣赏到的，那就是完成任务的能力，而这纯粹是主动性的作用。主动性强的人工作主动，行动比他们的同行迅速。他们不怕犯错，宁愿道歉也不愿征求同意。在文化不对路的地方，这肯定会给他们带来麻烦，但是他们通常不会为此烦恼，因为他们只有在能够产生影响时才会对自己的工作感兴趣。这种工作方式在很大程度上反映了包容性领导的关键特征，即融好奇心、激情、谦逊和对变革的无畏执着于一身。没有人是为了保持现状而成为领导的。领导力的核心是改变，而主动性则是任何变革力量的助燃剂。

第三个关键要素是在工作中致力于亲社会或利他的行为。自相矛盾的是，似乎没有什么事情比付出更能带来自我奖励。实际上，从很小的时候起，当孩子们能够慷慨无私地行事时，他们的幸福感就会增加。这种感觉在成年后只会得到加强，因为许多科学研究表明，幸福感和亲社会行为是正相关的，没有几种特质像情商（同理心的现代名称）这样对幸福感和主观幸福感如此重要。这种观点与职场研究不谋而合。职场研究表明，如果人们有机会与他人建立联系并融洽相处，从而感受到同事情谊，那么他们在工作中就会体验到更亲密的人际关系和更高的使命感。

简言之，如果找到一种办法友好善待他人，你的工作就会变得有意义、有乐趣得多。最终，所有创业者和企业内的创业者都因这样的原因参与了创新：他们希望改善世界并推动进步，而你也可以在日常工作中做到这一点。

托马斯·查莫罗-普雷穆日奇是ManpowerGroup的首席人才科学家，伦敦大学学院(University College London)和哥伦比亚大学(Columbia University)的商业心理学教授，哈佛大学创业金融实验室(Entrepreneurial Finance Lab)的助理研究员，著有《为

何如此多不称职的人成了领导？以及如何解决这一问题》(Why Do So Many Incompetent Men Become Leaders? and How to Fix It)一书，他的TEDx演讲就是以此书为蓝本。

企业如何践行
战略破局？

王钧 | 文
时青靖 | 编辑

突如其来的疫情，打乱了全球的节奏。多数中国企业需要加快从依靠胆识与资源做成生意，转向依靠战略求存与求发展的进程。实践中看，国有大企业和有一定规模的民营企业大都有不错的战略方向识别能力。识别了新方向，不等于有了新战略；有了新战略，也并不意味着能实现战略破局。战略执行力度不足，甚至不了了之，是很多企业的痛。分析其中原因，战略目标是否严谨可行、组织能力能否顺利变迁，以及是否能利用行业红利优势，是影响企业战略破局力度和速度的三个关键因素。

确保战略目标严谨可行

衡量一个企业的战略目标是否合适，主要看战略目标对组织合力的形成、战略要地的识别和资源压强的达成是否形成足够的引领。战略目标应具有一定的意义。这直接关系到如何形成组织合力。现实中不少企业对目标意义思考不足，只是一味加大动员力度，致使组织涣散。反观很多成功企业，从平凡走向卓越的转折点，往往是因为提出了具有普世意义的目标。对多数企业而言，战略制订者应充分考虑到

新战略的执行需要哪部分员工投入，如何唤起他们的共鸣，逐步打造起组织合力。

严谨可行的企业战略目标，必须包括战略要地的识别。识别战略要地需要从系统地分析客户的底层需求开始，从中找出符合自身战略的需求，将其作为“标签”，找出如何让自身贴上这个标签的方法，之后决定生产诸要素中优先达成哪一个，以组织能力建设达成。

借势行业红利

行业红利，即所在行业赖以存续的环境中正在发生巨变的某一个生产要素。行业里的变化很多，需要仔细分析哪些变化是不可逆的，会带来行业巨变。行业红利是撬动行业原有的利益格局的最佳标杆。

每一个行业红利均基于生产要素的巨变。过去几十年里世界范围内技术创新、产业革命的背后，都有赖行业红利。中国科技产业的飞速发展，就是一系列行业红利叠加的结果。国际风险资本的进入和国内风险资本的迅速成长，带来了资本红利；海归质、量同增，加上本土科技人员技术创新，带来了技术红利；中国消费需求不断提升，带来了人红利。有效地识别行业红利并善加利用，战略破局能事半功倍。

组织能力变迁

企业的组织能力是战略破局的内在关键和根本所在。战略优秀、行业红利巨大，若没有强大的组织能力，依然无法抓住市场中出现的新机遇。新战略需要新的组织能力，而组织能力的惯性大，配合战略

实现组织能力的变迁是战略破局的关键之一。组织能力变迁包括激活组织，建立新的一致性，领导力与价值观保驾护航三个关键组成部分。

激活组织。组织活力的根在认知、结构和氛围，激活组织应从这三个方面着手。组织过去的稳定运行，明确的认知基础很重要。如今有了新战略，要破局，需要打破旧认知，建立新认知。扭转组织认知是组织能力建设的重要一环。小立、讲故事、明确新认知三步法成效不错。小立，是不求大，在新的战略意图下做成某一件事，让大家知道；讲故事，是把“小立”的认知、过程、成效和前景认真总结分析，用生动的故事讲出来；之后就是以简单明了的语言，明确组织的新认知是什么，建立新的价值标准。

建立新的一致性。战略设计和执行中可能的不一致有很多种。企业应从市场结果导向处入手确定战略意图，结合市场洞察和创新焦点确定业务设计；再根据业务设计确定关键任务，根据关键任务决定人才、正式组织和氛围与文化；领导力和价值观全程保障上述各步骤的实现。这当中可能存在多种不一致。为保证战略破局，企业应尽力追求一致性。

领导力和价值观保驾护航。战略破局是一场重要的变革，一定会触及既得利益和固有习惯，离不开坚强的领导力和明晰的价值观。领导力和价值观是贯穿始终的保障因素，每一个环节都必须有领导力和价值观的保障。

领导力变革、维护价值观的难题在于认知和改进的魄力。越高层的管理者，觉察自己的问题越难。企业内外的广泛认同，少有机会直面客户、处理具体问题，既往成功经验导致的思维惰性，都阻碍个人领导力变革。组织领导力提升方面，打破认知边界、凝聚新共识是基

础。随着新战略的诞生，需要对组织价值观进行重新阐释，适应新的形势赋予价值观新的内容，才能让组织和员工保持最大的凝聚力。

王钧是天地英才管理顾问（北京）有限公司总经理，实战派咨询顾问，企业家教练，BLM倡导者和实践者，组织与个人行为的深度观察者，连续创业者。北京市高聚人才；中关村人才协会发起人之一、执行副理事长。


IdeaWatch 前沿
新理念
新研究
创新
别再叫它“创新”
STOP CALLING IT "INNOVATION"
“创新”这个词在企业外部的相关者听来或许很悦耳，
但在需要员工参与时，最好别再用了。
STANO
2020 年 4 月 | HBR CHINA | 哈佛商业评论中文版 | 029

别再叫它“创新”

纳迪娅·赫谢姆巴耶娃（Nadya Zhexembayeva），《哈佛商业评论》2020年4月刊

“创新”这个词在企业外部的相关者听起来或许很悦耳，但在需要员工参与时，最好别再用了。

我认为创新失败有两个最常见的原因：

1.创新（也就是变革）经常自上而下强加给团队，员工的反应也向来一致。

2.工作环境做不到与时俱进。

领导层对两件事均可控制，但往往欠缺考虑。如果两件事顺利解决，就会下意识地对创新等活动更加开放。自上而下方面，我喜欢采取底线调整方法，根据以下指导方针由CEO/企业主主导增长框架。

1.以书面形式主动分享吸引人又生动的愿景。

2.成为企业文化的倡导者。

3.营造持续培养优秀团队领导者的环境。

4.确保企业系统可吸引、聘请、培养并能让“非常适合”的团队成员善意退出。

5.确保制定独特又吸引人的战略。

6.搭建接近完美的多层次执行体系。

7.将现金当成财务增长的主要动力。

——比尔·弗林

读者

谢谢纳迪娅，文章很有趣。跟大型企业的CEO见面之前，有人建议说如果想争取到创新咨询工作，就不要提“创新”。这种说法虽然有点疯狂但很真实，各种术语也是此起彼伏。在我看来，创新就是追求持续且盈利的事物。怎么称呼其实我不在意。

——艾文·特纳

读者

我很尊重作者的观点，但并不同意。因为企业需要不断创新，但不是简单改进（如果需要发明，就去发明）。要解释清楚的一点是为何大家都能从中受益，但我认为这并不容易做到。另外，本文作者的语气偏向给出指示——在现代管理中其实行不通。也许这就是你会感到抗拒的原因。我的心态更偏向投资者，在投资者的世界里可不能这么做，因为有可能忽视很多细节。

——劳丽·H·刘

读者

我认为你提到的问题不在于创新本身，而在于过度使用“创新”这个词。我们不应该把什么都叫“创新”。交流中使用的词比实际认知重要得多。人们常常会因为创新的压力和背后承载的期望备受折磨。我认为，如果在公司里使用一些不那么让人望而生畏的词（例如“想法”），同样有可能成功。员工提出创新容易，还是提出想法更容易。我相信不断创新的公司都有自己的“秘密”。

——罗克森

读者

文章很有趣。然而，“创新”显然是个要看上下文的术语。根据霍尔（Hall）等人（2014年）提出的看法，在受教育人群更广的背景下，创新是“人们的实践过程，不管是新方式，还是不那么新”。可惜的是，在某些教育文化中，连发给学校教师新款iPad也能贴上创新的标签。从中东的角度来看，研究报告指出，大多数教育创新更多涉及技术更迭，与学习和认知过程几乎无关。此外，研究发现创新实施者（例如教师）在践行新想法或创新时很少甚至完全没有情感依恋，并无情感上的认同。因此，个人认为，不管创新服务的领域是什么，都不能拘泥于按条完成，也不能完全依照商业合同。创新应该给人们的生活带来有意义的改变。否则只不过是换个项目换个名字。

——哈桑

读者

加拿大鹅CEO：如何打造本土奢侈品牌

丹尼·雷斯（Dani Reiss），《哈佛商业评论》2019年10月刊

把一件外套打造成令人向往、值得收藏的奢侈品，加拿大鹅的做法是坚持“质量先于数量”的经营理念，坚守加拿大传承以及在加拿大本土制作大衣的承诺，并采取与众不同的营销策略——口口相传和讲述真实的故事。

秉持“本土制造”战略并将这种自豪感注入产品之中，这当然是件好事，可现实是有价值才有未来。价格竞争无疑还会继续下去，我们都能在自己身边看到、感觉到其影响。如果企业的工作重点不是扩大规模，那就要设法消化成本，为顾客利益着想。只因为商品是“某国制造”就开出高价，像是随便找个借口让顾客承担成本。说白了，品牌再怎么强调是本国生产，原材料也大多是全球流通。某些特殊面料可能是某个国家的特产，所以只能以较低的成本从当地进口。假如一个品牌，特别是美国和加拿大的品牌真的完完全全是本土制造的话，那可真是奇迹。

——阿比舍克·迪克西

读者

我曾供职于某个有着137年历史的品牌，能够亲身参与他们的悠久传统真是我的荣幸……我们的原则是“别搞砸了”。现在这份事业准备

交到第五代（大致来算是第五代）品牌所有者手上。

但我们对“美国制造”标签的感受一言难尽……消费品产业的“美国制造”标准非常严格，加利福尼亚尤其如此，声明这一点很容易招来责难。我想看看加拿大鹅的产品成本详情，看看有多少原材料是加拿大产的，看他们声称的“本国制造”有多少水分。

不过不管怎么样，这是个品牌成长的好故事！

——马修·塞利格

读者

抢鲜读COMING SOON

*具体内容请以最终出版为准。



2020年7月刊聚光灯

走出危机

向未来学习

管理者倾向于回顾过去，对当下做出判断。更好的策略则是参与情景规划，这是冷战早期规划者设计的技术，最出名的践行者是壳牌石油公司，20世纪80年代的《哈佛商业评论》曾有文章介绍。然而，很多企业尝试情景规划时都是一次性练习，从不具体执行。最近获得哈佛商学院博士学位且论文关于情景规划的彼得·斯科布里克（Peter Scoblic）深入研究海岸警卫队的案例后，描述了管理者如何学习将情景规划制度化从而变成更有用的工具，特别是在疫情和经济危机之后。

悲伤管理专家大卫·凯斯勒（David Kessler）写道，随着企业逐渐回归日常生活和工作，必须理解也要承认不同的员工需要不同的支持。现在不能只靠公司政策指导，或群发电子邮件分享"想法和祈祷"。领导者应该认识到，人们正面对特殊的悲伤，不同形式的干预可以提供帮助，而且危机过去后每个人都会寻找意义。

前沿

员工体验计划为何缺位

即便当下企业被迫裁员，还要勒紧裤腰带，明智的管理者也要牢记：衰退终将结束。衰退结束时，很多行业的企业都会重新重视让人才愉快工作。然而未来可能存在挑战：根据咨询公司高德纳

（Gartner）在全球进行的一项研究，近年来公司在改善员工体验方面平均每人花费2420美元，包括灵活工作政策、办公环境重新设计以及提供学习和深造机会等。

奇思辩

CEO从小家境贫穷，对员工会不太友好

迈阿密赫伯特商学院的亨瑞克·克隆维斯特（Henrik Cronqvist）进行的一项研究表明，如果CEO在社会经济地位较低的家庭中长大，不太可能支持对员工友好的公司政策，该项研究参考了几类劳动和就业诉讼，包括工会诉讼和职业安全措施等。相关结果也通过众包员工对公司多个维度的评价得到证实。

IdeaWatch 前沿

新理念
新研究



领导力

行为科学帮助银行预防丑闻

HOW BANKS ARE USING BEHAVIORAL SCIENCE TO PREVENT SCANDALS

亨利·恩格勒（Henry Engler） 安娜·伍德（Anna Wood）| 文
孙莉莉 | 译 蒋荟蓉 | 校 腾跃 | 编辑

行为风险团队证明，预防道德丑闻的关键是及早发现风险行为，免得为时太晚。

针对企业不法行为、员工行为不端和道德败坏行为的措施有所不足，在金融行业最为明显。自2008年金融危机以来，相关罚款数额已超过4000亿美元。不过该行业的某个角落还有些许希望：利用行为科学工具，及早识别风险行为。

欧洲最大的几家银行——荷兰的荷兰国际集团（ING Group）和荷兰银行（ABN Amro），以及伦敦的苏格兰皇家银行（RBS）成立了行为风险团队，团队成员是受过组织心理学、人类学、取证学和其他领域培训的专业人员。每一支团队都直接向首席审计官、合规高管或风险高管汇报工作。团队还有独立性和自主权，可以在全公司范围内进行审查，对他们察觉有行为风险的业务部门进行评估。

以苏格兰皇家银行的风险团队为例。该团队对需要关注的领域进行“深潜式”调查——瞄准小团队（人员少于500人），选择依据是：内外部利益相关者提供的信息，包括内部审计、合规、人力资源部门的人员以及法律团队提供的线索。团队特别针对某些可能出现道德缺失问题的“亚文化”进行深入、细致的内部观察。

“我们经常询问目标团队，‘如果你是我们，你会去哪里？’”风险团队高级经理什维塔·帕吉帕尼（Shweta Pajpani）说，“每个人都会通过自己与他人的互动、整个银行层面的指标和衡量报告等各方面察觉一些可能出问题的地方，他们的洞见对我们团队而言很有价值。”

一旦选定了要审查的业务部门，团队便会用以下5种方式对其进行评估：

问卷调查。对整个接受审查的团队进行问卷调查，问卷中提供一些陈述，让团队成员在“非常同意”到“非常不同意”的范围间选择一项。

秘密谈话。风险团队与被审查团队的员工代表进行一系列一对一的谈话，以较为轻松的对话方式进行，目的是识别某些典型行为，比如有可能导致不良后果的行为模式。

焦点小组。一次不超过10人。与一对一谈话一样，目的是深入观察所审查领域的一些行为模式及整体氛围。

对正式环境的考察。风险团队对政策和程序进行观察了解，包括领导层沟通、治理结构和绩效衡量等。

独立观察。风险团队成员参加领导层和员工会议，观察员工执行任务时的行为，了解团队动态和互动情况。

风险团队会把审查结果分享给被审查团队的高管，后者应在特定时间内参照调整建议采取措施。苏格兰皇家银行的行为风险团队是该行审计部门的一部分，因此审查结果被视为是需要解决的“审计”问题。

其他银行的方式略有不同，不过，据我们研究，所有银行的相关工作都有一些共同特征：

一、团队职权范围很广，因此高管的支持十分关键。

二、团队规模小，通常只有5到10名成员，成员背景多元化，涵盖上文所述的各个领域。

三、团队目标是要在早期阶段减少风险行为，因此很难衡量有效性。但可以采用以下方式来估算投资回报率（ROI）：将若干年里该团队的成本，与组织面对被监管机构强制执法和支付罚金的成本对比。

四、员工直接参与很关键。虽然监督技术可以发挥一定的作用——企业可以监视对话、聊天室、电子邮件等等，但审查工作的核心是人。被审查团队的成员是帮助风险团队了解被审查团队的正式业务环境（包括风险管理和治理框架、现有知识和培训、人力资源、IT系统和工作流程）的重要因素。对于了解非正式业务环境或文化也至关重要，非正式环境包括以下问题：团队的决策是清晰还是不透明、哪些人得到了提拔、某些人员获得相应地位的方式，以及员工对于日常工作的参与度有多高。

维斯·维格纳尔（Wies Wagenaar）在荷兰银行领导着一支由8名行为科学家组成的团队。她如此描述这支团队采用的方法框架："我们相信，我们的员工和领导层的行为及其决定，都是他们从这整个组织所获得信息促成的结果。"

荷兰国际集团行为风险团队主管米瑞·拉阿吉梅克尔（Mirea Raaijmakers）解释说，"所有工作场所都存在这样一种风险：人们的行为方式可能导致负面的商业结果。这类风险与组织内完成工作的方式以及行为背后的潜在动力有关，涉及决策方式、人们的交流方式、他们能否全权负责、团队互动方式和驱动行为的信念，以及为何可能导致高风险行为。"

这些银行目前采用的做法适用于很多行业。采用这些措施意味着将组织发展提升至下一个合理层面：让员工直接参与，理解自己工作时所处的环境。有了这样一个“中立顾问”的内部团队作为组织的道德良知，企业便能够发现隐藏在表面之下的价值、常态和信念，并评估这些因素是具有建设性还是破坏性。若是破坏性因素，行为风险团队可以提出干预建议，改变组织的文化。

欧洲这几家银行的行为风险团队证明，预防道德丑闻的关键是及早发现风险行为，免得为时太晚。

亨利·恩格勒是汤森路透（Thomson Reuters）Regulatory Intelligence高级编辑，撰写过大量关于金融服务行为与文化的文章。**安娜·伍德**是变化管理/组织发展顾问，专门研究组织变化、多元化与包容性、领导力和人才管理问题。

组织发展

危机时刻，用词越简单，效果越好

FINDING THE RIGHT WORDS IN A CRISIS

卡迈恩·加洛（Carmine Gallo）| 文 王一凡 | 译 蒋荟蓉 | 校 腾跃 | 编辑

纽约州州长安德鲁·科莫（Andrew Cuomo）宣布所有非必要的工作人员都应该待在家里以减缓新型冠状病毒的传播，一名记者问他为何决定发布这样一项“就地避难”的命令。科莫纠正他：

“这不是就地避难。措辞很重要，因为人们会害怕，会恐慌。‘就地避难’这个词目前用于校园枪击案等有人进行大规模无差别枪击的语境下。而现在我们身处于两个战场。我们在抗击病毒，也在抗击恐惧。如果在恐惧支配下行动，我们就危险了。”

纵观人类历史，领导者总是用话语来激发行动。如今许多经济学家和CEO一致表示，“命令与控制”式的领导力已被说服的力量取代，语言是最重要的工具。

科莫精通这项技能。他的发布会简报充分说明，语言是在危机时刻获取听众注意力和信任的关键。企业领导者若想在当下这个不确定的时期为团队提供明确的指导、令团队保有希望，可以效仿他在演讲中应用过的一些技巧。

用短词代替长词。诺贝尔经济学奖获得者丹尼尔·卡内曼（Daniel Kahneman）在其开创性的著作《思考，快与慢》（Thinking, Fast and Slow）中写道：“如果你希望别人认为你可靠、聪明，那就不要用复杂的词汇，用简单的词就可以了。”有才干的领导者会采用简单的语言——简单意味着简短。

在危机时期尤其如此。这种时候，人们的注意周期缩减，分散注意力的噪音水平很高。人们正被信息轰炸，其中有误导和虚假的信

息。因此，你表达得越清楚、越简明，就越能让别人理解，并说服他们采取相应行动。

3月中旬，科莫发布一条命令，由此纽约这个世界金融中心被关闭，数百万纽约人的生活被颠覆。这条命令必须明确清晰，让人一目了然。于是他发了这样一条Twitter：“待在家里。停止传播。拯救生命。”（Stay Home. Stop the Spread. Save Lives.）这条Twitter只有30个字母组成的7个单音节单词，却很有分量。

如果科莫采用许多人所谓的“专业”风格，他发布的信息可能是这样：“为了维护公共卫生和安全，我在此命令所有未从事影响关键基础设施运行工作的居民留在自己的住所，以减少新型冠状病毒的传播，将发病率和死亡率降到最低。”

将这两条信息放在一起对比一下。“专业”的版本令人费解，充满了官僚术语——有效沟通者会避免使用这种词汇。发在Twitter的版本使用简单的词汇，如“待在”“家里”和“生命”，这些词更加简短、具体且简单易懂。

思考如何表达信息时，请记住一点：许多伟大的领导者都使用受盎格鲁撒克逊时期影响的简单英语。温斯顿·丘吉尔（Winston Churchill）曾经说过：“一种语言中越短的词通常越古老，其含义在民族性格中更加根深蒂固，更有力量。”在一份题为《简明扼要》（Brevity）的备忘录中，他敦促政府官员将冗长的“含糊不清的短语”替换为单个口语词，并指出简洁等于明确，直接明了会让事情更容易理解。

寻找类比。神经科学家发现，我们的大脑认知世界的方式是将新的未知事物与自己熟悉的事物联系起来。接触一个新奇的想法时，我们的大脑不会问“这是什么”，而是会问“这像什么”。

类比就是回答这个问题的途径。类比是帮助我们理解复杂事件的心理捷径。在危机中善于沟通的领导者善于找到相似之处，因为他们必须说服人们迅速行动。

科莫在4月4日采用了这一策略，重新使用了富兰克林·罗斯福（Franklin D. Roosevel）总统的“消防水管”比喻，解释为何俄勒冈州向纽约提供140个呼吸机最符合该州的利益。“我们都在同一场战斗中，”他说，“你想要牵制敌人。等到5月，俄勒冈州可能会出现严重问题。而现在我们正面临着这些问题。俄勒冈州采取了符合自身利益的明智之举。他们看到火势蔓延，要在烧到自家之前赶紧灭火。”



让我们看看“消防水管”这个比喻最初的出处。1940年，纳粹德国在征服法国后把目光投向了英国，丘吉尔向罗斯福寻求武器和物资。作为回应，罗斯福提出了租借计划，根据该计划，美国将向盟国提供战争物资，同时保持中立。面向公众，他的说法是：“假设邻居的房子着火了，而我有一段四五百英尺长的花园水管。如果邻居能把我的水管和他的消火栓连接起来，我也许能帮他灭火。”

罗斯福强调，他不会要求邻居提前支付水管的费用。如果战后水管完好无损，邻居就会归还；如果坏了，邻居会买根新的还回来。简言之，他传达出的信息是：尽管双方都是出于自身利益行事，但可以共同努力阻止混乱蔓延。

科莫借鉴了80年前罗斯福总统的比喻，认为“罗斯福总统处理复杂问题的方式非常棒，而且能用通俗易懂的语言表达出来”。

将危机具体化、个人化。人类的大脑也擅长讲故事。历史学家尤瓦尔·诺亚·哈拉里（Yuval Noah Harari）在畅销书《智人》（Sapiens）中指出，人类只有通过故事才能征服世界。我们的高级语言技能——特别是通过叙述与他人建立联系的能力，让我们能够以其他物种无法做到的方式进行合作。

在危机中，合作是至关重要的，因此高效的领导者必须是强有力的故事讲述者。

白宫冠状病毒应对协调员德博拉·伯克斯博士（Dr. Deborah Birx）就是一个很好的例子。她以利用个人故事与观众建立联系而闻名。3月25日，她讲述了一个令人痛心的故事，强调保持社交距离的重要性。

1918年流感大流行时，伯克斯的祖母莉娅只有11岁。那场流感夺去了5000万人的生命。莉娅感染了流感并传染了母亲。她的母亲免疫系统受损，死于这场疾病。“莉娅从来没有忘记，她无意间把流感从学校带回了家，”伯克斯说，“我祖母怀着这种愧疚生活了88年。这不是理论，这是现实。”

伯克斯讲这个故事是为了强调自己要表达的关键信息：所有美国人都要负起责任，保护彼此。这个消息似乎起作用了。4月8日，她宣布，新型冠状病毒（COVID-19）感染导致死亡的预期人数有所下降，因为“美国人……正在坚持这些行为上的改变”。

遵守三原则。研究修辞和说服的学者提出，人们喜欢三个一组的东西，因为我们的短期记忆能记住的东西很有限。如果你下达三条指令，人们可能会全部记住，如果是五条、六条或更多，他们就可能会忘记大部分。人们不可能遵照自己记不住的指令采取行动。

在危机中，领导者给出的指令越少（但要具体），就越有可能看到人们践行。

美国国立卫生研究院（National Institutes of Health）国家过敏与传染病研究所（National Institute of Allergy and Infectious Disease）所长安东尼·福奇（Anthony Fauci）博士以直言不讳、举止沉稳广受赞誉。CNN称他是把复杂的医疗信息翻译成日常语言的“公共力量”。他的策略是，“你不是想用自己的知识给别人留下深刻的印象，搞得他们云山雾罩，”福奇说，“你只是想让他们明白你在说什么。”

为此，福奇经常只提出三个重点。例如，在4月5日的“面对全国”（Face the Nation）节目中，他说，美国要想放宽社交距离的指导方针，前提条件是具备三种能力：“测试、隔离和追踪接触者的能力。”

福奇还强调，美国人必须继续彼此保持“物理上的距离”，具体方法也是三项：彼此保持六英尺的距离，聚会限制在十人以下，避免大型集会（如餐厅、酒吧和剧院等场所）。

语言像病毒一样具有传染性。语言可以灌输恐惧、传播恐慌，也可以促进理解、令人平静。最重要的是，语言能引发行动。所以措辞要谨慎。

卡迈因·加洛是《五星：从优秀走向卓越的沟通秘诀》（Five Stars: The Communication Secrets to Get from Good to Great，圣马丁出版社出版）作者，他是哈佛大学设计研究生院管理教育系讲师。

创新/创业

机器人是否被高估了?

ARE ROBOTS OVERRATED?

萨米尔·哈西娅（Sameer Hasija） 阿尔蒂·古马莱达尔（Aarti Gumaledar）| 文
永年 | 译 蒋荟蓉 | 校 腾跃 | 编辑

新型冠状病毒流行期间，机器人红极一时。世界各地媒体都报道了机器人在医疗机构如何成功完成关键任务，以及作为防感染工作者在其他许多环境下的效力。机器人甚至被誉为辅助“管理”疫情的“英雄”。

原因显而易见。机器人执行的是对物体表面消毒、检查患者生命体征、向隔离中的患者递送食物和药物等重要工作。这些解决方案最大程度地减少了人与人之间的接触，降低了医疗工作者在医院接触患者和物体表面感染病毒的风险。世界各地因封城导致劳动力空前短缺，让最不情愿的用户和企业也开始采用新技术。

不出所料，机器人制造商看到了产品销量和客户兴趣的激增。加州大学伯克利分校（UC Berkeley）的肯·戈德堡（Ken Goldberg）等机器人专家认为，这一趋势可能会进一步提升，而一份读者众多的在线杂志《机器人报告》（The Robot Report）则预测，为了节约成本、提高生产力，疫情后对这种自动化技术的依赖程度必然会更高。

我们应该相信这种炒作吗？企业若想充分获取改用机器人带来的利益，需要满足以下两个条件。

机器人必须从事瓶颈任务。年龄较大的读者会记得埃利亚胡·戈德拉特（Eliyahu Goldratt）1984年的管理学经典作品《目标》（The Goal），这是一个关于某位管理者职业旅程的虚构故事。书中聪明的

导师乔纳告诉主人公亚里克斯，先进机器人可能已经开始让他的工厂走下坡路。

乔纳指出，除非机器人被用于替代瓶颈资源，否则无论机器人工作速度有多快，整体生产力也不会提高。如果企业未裁员但却增加了机器人的数量，成本也不会显著下降。更重要的是，如果操作机器人的部门连续使用机器人，那么只有该部门的效率显著提升，但企业的整体效益很可能会受到负面影响。

这个事实有违直觉，但的确是事实——无论是在亚里克斯的工厂还是在现实中。因此斥资数十亿采用人工智能机器人解决方案的许多企业都称对其表现失望。越来越多的证据表明，科技先锋埃隆·马斯克（Elon Musk）两年前的那句话说得对，“人类被低估了。”

任务环境必须可控。尽管最近的技术突飞猛进，目前这一代机器人仍然是在受控的环境中执行常规任务。正是出于这个原因，沃尔玛（Walmart）和捷安特（Giant）等零售商只用机器人处理简单的任务，比如跟踪库存，或者追踪溢洒在地板上的东西。

换成极易变化且不可预测的环境，机器人可能无法执行任务，甚至会造成危险。简单地说，在武汉封城后没有车流的情况下使用的无人驾驶送货车，在街道再度热闹起来后不一定有用。当然，这并不是说无人送货车在受控环境下无法使用。如果各个城市在人口密集的城区引入自动送货机器人专用通道，送货机器人的商业应用将具备可行性，但前提条件是改变运作环境。

在企业层面，也需要同样的方法。沃尔玛和捷安特证明，企业内部显然更易于实施机器人解决方案，因为企业对制造和仓储等许多环境加以控制。现在有越来越多的公司帮助零售商设置仓库布局，以便

用电脑集中协调的机器人高速运作，总部位于英国的机器人自动化公司Ocado正是其中之一。



然而，还有很多事情机器人无法做到。许多战略性的重要任务都是要面向客户，需要应用机器学习等人工智能技术才能进行操作。人工智能算法需要数据加以训练，而一个关键的难题是要在不影响客户体验的前提下获得数据。还需要经过漫长的发展，才会有在不加人为控制的非结构化环境下，可以与人沟通进行学习的机器人。微软的聊天机器人被Twitter用户训练了不到一天就会发表种族歧视的荒唐言论，这个例子生动地说明了人工智能程序员必须克服以上提到的问题。

对于机器人在疫情后的作用而言，这意味着在投资新技术意图取代现有技术之前，高管应该设法用现有技术支持人力执行战略性任

务。斯坦福医学院（Stanford Medicine）的例子表明，只需在患者的房间里引入iPad，就可以让医生在疫情暴发期间提供多种有效的远程医疗服务，而不会增加感染风险。作为一项针对传染病的解决方案，这比投资机器人技术的成本要低很多。

机器人技术在过去几十年里得到了长足进展，目前这一代机器人解决方案确实有很多好处。然而，这些解决方案大多适合在结构化的环境中，实现小范围任务的自动化。因此，虽然当前的危机为机器人自动化的快速推进提供了机会，但是企业应该留心，不要将宝贵的资本投入不具战略价值或目前尚难以有效执行的自动化流程中。

萨米尔·哈西娅是欧洲工商管理学院(INSEAD)新加坡校区教授、壳牌商业与环境研究员(Shell Fellowship in Business and the Environment)。**阿尔蒂·古马莱达尔**是新加坡科技咨询公司Energentech Advisors的一名高管。

全球经济

供应链压力测试的必要性

WE NEED A STRESS TEST FOR CRITICAL SUPPLY CHAINS

戴维·西姆奇 - 列维（David Simchi-Levi） 伊迪丝·西姆奇 - 列维（Edith Simchi-Levi）| 文

永年 | 译 时青靖 | 校 腾跃 | 编辑

新型冠状病毒在全球蔓延暴露出了供应链的严重缺陷，包括制药和医疗用品行业。医务人员个人防护用品和医院呼吸机的不足最为突出。为防止下次灾难发生时在这个问题上重蹈覆辙，各国政府应该考虑对提供关键商品和服务的企业进行压力测试，就像美国政府和欧盟在2008年金融危机之后对银行业进行的压力测试一样。这项测试应重点关注企业供应链的应变能力。

疫情蔓延期间供应短缺的主要原因在于薄弱的全球供应链。在全球范围内广泛部署供应链的目的在于，通过将产品有效配置到低成本地区、在生产中实行准时制、保持低库存水平来降低成本。这些策略依赖基于历史数据的预测，通常不考虑任何重大的干扰因素。

2011年日本汽车行业在经历地震和海啸重创后，早就发现这种策略并不总是有效。因此我们研究一种新方法，它可以让我们能以一种精密的方式来了解所面临的涉及不可能事件的风险。

我们的方法有两个核心要素。一是恢复时间（TTR），即供应链中某个特定节点——某供应商设施、某配送中心或者某运输枢纽中断后完全恢复功能所需的时间。第二个要素是生存时间（TTS），即在某设施中断后供应链能够满足供需的最长持续时间。通过对不同场景下的每个衡量指标进行量化，企业就可以确定其从灾难中恢复的能力。比如，如果某特定设施的恢复时间大于生存时间，供应链将无法

满足供需，除非存在预案。这种方法为企业提供了一种在财务上量化中断成本的途径，并为供应链中最关键的部分准备了缓解计划，而这一计划可以应用于不同的场景。

这种方法类似于2008年金融危机之后实施的银行压力测试，该测试确保金融机构面临经济衰退等不利条件时，仍有足够资本维持运营和放贷。在美国，主要银行被要求评估他们安然度过基准线、不利状况和严重不利状况所需的资金。比如，银行可能需要模拟一个高失业率、房地产市场崩溃和经济放缓的环境。美联储每年都会告知银行使用哪些具体假设，以此提供压力测试的细节。

同样，美国政府和其他国家的政府或集团应该要求，提供必需产品和服务的企业报告他们应对破坏性事件的能力。这会鼓励他们设计更具应变能力的供应链。

至于医疗卫生领域，美国疾控中心（CDC）等政府机构可以带头与行业合作，制定标准和测试。当然，在设计标准和测试时，经济民族主义应该考虑进去，比如，各国在疫情期间奉行本国第一而阻碍商品在全球供应链的流动。

为关键行业的企业创建和实施压力测试具有可行性，这将有助于预防过去几个月内发生的产品短缺情况再次上演。

戴维·西姆奇-列维是麻省理工学院的工程学教授，供应链优化软件提供商LogicTools的共同创始人，该公司现为IBM的一部分。他的最新著作是《运营规则：通过灵活的方式实现客户价值》（Operations Rules: Delivering Customer Value through Flexible）。**伊迪丝·西姆奇-列维**是纽约市的一名初创企业咨询师和投资者。她曾是供应链优化软件提供商LogicTools的共同创始人及运营副总裁。

美国不会走向新的大萧条

菲利普·卡尔森 - 斯莱扎克 (Philipp Carlsson-Szlezak)
马丁·里夫斯 (Martin Reeves)
保罗·斯沃茨 (Paul Swartz) | 文
时青靖 | 编辑

毋庸置疑，新型冠状病毒正导致世界各地宏观经济的崩溃。在美国和其他地方，严重的失业很可能会将失业率的数字推高到大萧条以来未曾见过的水平。遏制危机的财政努力正将赤字推至上一次在二战期间出现的水平。这两方面的发展态势已引起人们的担忧和评论，认为此次危机正逐渐演变成萧条或债务危机。

可是这样的悲观情绪是否为时过早了一些？此次冲击的强度毋庸置疑——产出下降的深度和速度前所未有，令人惊惧。如果各经济体无法完全回归到它们过去的增长轨迹或增长率，那么新型冠状病毒还会留下结构性的宏观经济后遗症。不过，从宏观经济冲击——甚至可以说是严重冲击——到萧条或债务危机这样的结构性崩溃距离还很远。

物价稳定是一个需要观察的参数——这是一个良性宏观经济机制的关键。像萧条或债务危机这样的破坏是以分别转向极端通货紧缩或通货膨胀为标志的，从而导致经济正常运转的崩溃。

在过去的30年里，美国经济享有的是不断下降的、低水平的稳定通胀，这反过来又推动了低利率、较长的商业周期和高资产估值。可

是如果物价稳定出现动摇，将会对实体经济和金融经济产生巨大影响。

那么，在知道这些之后，我们的担忧程度应该如何呢?

通向结构性机制崩溃的四条路径

政策和政治介于严重危机与结构性机制崩溃之间。持续不充分的政策回应——究其根源要么是无能为力，要么是政治上的不情愿——正是未能阻止危机四伏的经济步入消极轨迹的原因。我们已绘制出通向结构性机制崩溃的四条路径，用历史的实例对每一条路径加以说明。

1.政策失误当政界人士和决策者难以在概念上诊断和补救问题时，通向萧条的第一条路径就出现了。大萧条是经典的例子——那是一次巨大的政策失败，不仅加大了危机的深度，而且增加了危机的时间长度及后遗症。其中涉及两个概念性的误解:

• 货币政策失误与银行业危机。1929年到1933年之间，对银行系统的有限监管、紧缩的货币政策和银行挤兑导致数以千计的银行倒闭，储户蒙受巨大的损失。崩溃的银行系统阻碍了面向企业和家庭的信贷流动。尽管美联储(the Federal Reserve)创设于1913年，表面上是为了对抗这样的危机，但是在银行系统发生崩溃之际，它却袖手旁观，认为货币政策的基础是宽松的。事实上，它陷入了一个概念错误。

• 财政政策失误与紧缩。政界人士也袖手旁观，眼睁睁看着经济失血过久。新政(The New Deal)出台太晚，未能阻止萧条，而且其作用

微乎其微，无法逆转影响。当财政政策在1937-1938年再度收紧时，经济又一次崩溃。最终，二战以大幅提升总需求的方式果断结束了大萧条，甚至让经济产出回归到萧条前的态势。

这些政策失误的结果是远超20%的严重通货紧缩（物价水平暴跌）。这意味着，虽然失业率处于非常高的水平，但是许多资产的名义价值却大幅下跌，而多数债务的实际负担大幅上升——让家庭和企业难以重新站稳脚跟。

2.政治意愿当经济诊断明确，补救措施已清楚，但政界人士却阻挡了解决问题之道时，从深度危机发展到萧条的第二条路径就出现了。这与其说是理解和心态的问题，还不如说是意愿的问题。

为了说明这种风险，我们不必看到太远：政治意愿的缺乏导致美国经济在2008年危险地接近了通缩性萧条，当时美国国会无法就全球金融危机中的前进道路达成一致意见。

到2008年底，银行资本损失越累越多，导致了损害经济的信贷危机。在银行系统摇摇欲坠的情况下，通向通缩性萧条的风险是真实存在的——危机最严重的时候通胀预期的崩溃就凸显了这一点。

最危险的时刻出现在2008年9月29日，当时众议院否决了不良资产救助计划(TARP)，这是一项对银行进行资本重组（或纾困）的7000亿美元的救助计划。接踵而至的市场崩溃帮助改变了阻碍TARP的政治代价。几天之后的10月3日，该法案获得通过。

实际上，政治意愿在最后一分钟凝聚在一起，防止了结构性机制崩溃，并遏制了U型冲击的结构性后遗症。虽然美国经济在几年后恢复了增长速度，但它却从未找到重返危机前的增长道路，这就是U型冲击的定义。

3.政策依赖从严重危机发展到萧条的第三条潜在路径出现在决策者没有行动自主权、权威或财政资源的时候。这种情况发生在缺乏货币主权或央行自主权的国家或地区——换句话说，在危机时期，即使他们的货币是稳定的，他们也无法利用央行来确保信贷的健康流动。内部萧条——价格和工资通缩——是这些经济体重新平衡并满足货币依赖约束条件的唯一途径。

也许这种依赖性的最佳例子就是全球金融危机背景下的希腊与欧洲央行的关系。由于无法利用欧洲央行获取融资，希腊不得不进入伴随严重通缩压力而来的萧条。

4.政策排斥第四条路径不同于前三条，因为它导致的是债务危机，而不是萧条。在这种情况下，决策者知道该做什么，拥有政治意愿，然而他们却无法征集真正的资源来做任何事情，因为市场排斥他们的行动。这与其他三条路径不同，因为它不会导致通货紧缩，而是导致高通胀。

想想不同时间点上的阿根廷、1997年的亚洲金融危机、1980年代的拉美债务危机以及更遥远的魏玛德国：在所有这些例子中，由于债务和货币市场的排斥，决策者无法征集到真正的资源来为他们的支出提供资金。

在审视债务危机风险时，评论员通常过于关注债务水平，然而这是对债务危机的一个误解。无论债务/GDP比值是多大，债务危机都会发生——以及不发生。其他因素，包括固定通胀预期、风险-利率负相关性（风险上升的时候，利率下降）、全球对相关货币的需求以及名义利率与增长率之间差距，所有这些都比债务/GDP比值更能影响一个经济体自我融资的能力。

为何美国不太可能走向结构性机制崩溃

虽然我们目前所处的危机发展成萧条或债务危机并非不可能，但如果我们就目前的情形对四条路径中的每一条加以审视，事情也不那么容易或顺理成章。

• 政策失误——新型冠状病毒带来了巨大的政策挑战，可是现在看到的情形与大萧条时期的不作为正好相反。在货币方面，银行系统压力的最初迹象——回购和商业票据市场上——都得到了及时和大规模货币政策行动的回应。在财政方面，耗时不久——当然是按照华盛顿的标准——就通过了2万亿美元的《新冠病毒援助、救济和经济保障法案》(CARES Act)，为实体经济（家庭和企业）提供资金，以消解流动性和资本问题的浪潮。除了任何具体的政策行动之外，我们还看到了一种心态，决策者将针对问题不断抛出政策创新，直到有政策产生效果为止——这与1930年代截然不同。

• 政治意愿——当然，政治盘算很可能成为规避结构性崩溃的拦路虎，可是这并不是非常言之有理，因为政治代价太高。可以肯定的是，这其中涉及两个风险：1) 或许因分析、信仰或教条方面的差异而不愿立法；2) 因一方认为设置障碍会带来更大的政治利益而未能通过立法。虽然TARP的惨败提醒我们，这两种风险都真实存在，不应该置之不理，但是危机通常会促成交易，设置政治障碍的代价尤其高昂，在超党派选举之年更是如此。

• 政策依赖——因货币主权的原因，这条路径不适用于美国。美联储总是会在通胀水平低且稳定、货币健康的时候为财政政策提供支持。

• 政策排斥——美国似乎不太可能发生债务危机：通胀预期得到了很好的控制（如果说有的话，那就是太低了）。利率-风险之间的相关性非常稳固，在风险规避期（投资者对风险的容忍度降低、股票等风险资产的价格下跌时）债券价格回升（收益率下降）。美元作为储备货币的地位根深蒂固，因为世界其他地方需要持有美国的安全资产（而且不希望看到他们的货币升值）。名义利率通常低于名义增长率 $(r - g < 0)$。所有这些因素都有助于创造有利的融资条件。新型冠状病毒是否会破坏这一切并引发一场市场拒绝购买美国债务的危机？这是可能的，但可信度并不大，而且那将是一个漫长而痛苦的过程。通货膨胀机制的崩溃要在数年的时间里表现出来。

那么，我们为何看到对崩溃的担忧占据了主导？

我们认为，至少部分的答案在于新型冠状病毒冲击的极端强度。产出收缩的深度和速度可能会影响到人们对这一冲击其他方面的看法和风险评估，比如，结构性后遗症（复苏的形式）以及结构性机制崩溃的风险。

虽然这些担忧是可以理解的，但是从设定错误的预期和鼓励不恰当规划的角度而言，由此产生的分析错误可能会造成重大的后果。以下几条知识学科原则可以帮助领导者避免这些分析陷阱：

• 当心与历史事件进行隐性或显性的等量齐观。如果在描述未来，请注意历史的基准点。与此同时，如果在使用历史的基准点，请注意它们的驱动因素以及与今天的相关性。

• 留意单个的数据点及由此得出的推论。是否存在短暂的相似性或因果对等？任何数据集中的创纪录结果总是会成为头条大新闻，尤其是在金融和经济报道中。可是整体的环境才会决定它们的真实意义。

• 当恐惧主导着思维过程时，当从高强度事件进行推断时，请后退一步。即便在某一方面是历史上最坏的情形也并不意味着所有方面都在历史上最糟。

• 要认识到你的处境有何影响。萧条导致的机制崩溃也意味着大规模的通货紧缩。债务危机机制崩溃也意味着货币疲软和高通胀。这些推论条件是否吻合？它们是否符合事实？

菲利普·卡尔森-斯莱扎克是BCG纽约办事处的合伙人和董事总经理，BCG的首席经济学家。**马丁·里夫斯**是BCG旧金山办事处的高级合伙人和董事总经理，BCG管理和战略智库BCG亨德森研究所(BCG Henderson Institute)的董事长。**保罗·斯沃茨**是BCG亨德森研究所的董事和高级经济学家，该研究所设在BCG的纽约办事处。

危机应该改变CEO继任计划吗

丹·钱帕（Dan Ciampa）| 文
时青靖 | 编辑

任何一年都有数百家美国企业更换CEO，或许因为这是有序退休的一部分，或许因为现任CEO意外离职，或是因为董事会出于对业绩的担忧而选择了新的领导。

这种交接在危机期间仍在继续——实际上，艰难时期会增加人员流动率。从2008年1月到2009年6月的18个月期间，即上次全球金融危机最严重的时候，超过2000名上市交易公司的CEO被换掉——根据Challenger, Gray & Christmas公司汇编的统计数据，这创造了历史纪录。虽然这些交接中某些是早有计划的，但是其他却是因为董事会的决定，认为有必要让新领导来应对衰退并在衰退结束之后重建他们的企业。有些董事会可能认为现有领导对早期的麻烦迹象未做出足够好的反应，而其他一些董事会则需要找人担责。无论具体的原因是什么，上一次的危机造成或加速了最高层的重大变化。

此刻，我们无法预测在我们目前的大流行病疫情以及随之而来的经济破坏中是否会发生同样的事情。不过，即使我们目前仍处在危机之中，我们也可以确保领导与后任的交接得到妥善管理。

当关在家里的董事们将面对面的会议代之以远程会议并学习使用Zoom的时候，他们彼此间对自己发起的继任计划应该说些什么呢？危

机是更换领导的时候吗？还是说最好在局势不明朗时期避免急剧的变化？

当董事会在讨论这个复杂的问题时，对四个问题的解答会帮助他们选择正确的道路。

第一个问题是：危机期间谁应该主事？即使继任程序已进入尾声，工作邀请马上就要发出了，通常还是让现任CEO继续执掌公司更好，前提是他或她得到公司及董事会的信任。一方面，有能力的现任会有现成的机制来尽可能维持稳定，比如成熟的工作关系、决策程序和交流论坛。同样，在压力大的时期，员工更喜欢由熟悉的人领导，此人会表现出稳定的存在感，并在公司进入波涛汹涌的水域时牢牢地把握住船舵。

推迟交接的一个例子发生在哈佛商学院，院长尼廷·诺里亚(Nitin Nohria)在任职十年之后拟于6月30日卸任。3月份，哈佛大学宣布，诺里亚将继续担任院长至12月31日。哈佛大学校长劳伦斯·巴科(Lawrence Bacow)在一封解释计划变更的信中表示，希望诺里亚“坚实的手带领我们应对目前面临的前所未有的处境”。巴科还提到危机如何让人难以专心物色人选。他写道，哈佛大学希望推迟遴选新院长，直到行政部门能够“对正在进行的院长人选物色给予应有的充分关注”。

例外的情形是，CEO不愿意把领导权移交给继任者，而且可能把危机当成表明自己多么不可或缺并赖着不走的一个机会。如果董事会的确要求CEO超计划留任，那么对延长任期的限制条件应该予以协商；条款可以包括一个固定的时间范围，加上存在某些稳定的迹象，比如正向现金流和销售预测。

第二个问题是：外来继任者应该何时加入公司？如果物色人选的目的是聘用一名在获得头衔之前的过渡期内与现任CEO共事的指定接

班人，如果最终的候选人已经确定，正确的道路可能是聘用此人，以便他或她能够尽快加入公司。迅速就位能够使指定的接任者在最高层群体应对危机之时成为其中的一员，从而获得信任，也能够使其利用这段时间了解公司，反之亦然。

这一机会附带两个提示。

对于接受工作邀请之后到第一天开始工作之前这段时间的重要性，继任方面的研究十分明确。（参见“握手之后：CEO成功交接的关键角色”，《哈佛商业评论》，2016年12月。）继任者必须利用这段时间在物质上和情感上做好开始履职的准备，而现任CEO则必须确保公司已为继任者做好准备。如果继任者能够比预期更快入职，现任CEO应该确保其就职后的前期日子是用于完成准备的任务；否则，交接就不会那么顺利或高效。

另外，要认识到，提早宣布指定的接班人会加速这样一种风险，即本身或许就在觊觎最高职位的某些高级管理人员可能准备在危机一过去就离职。虽然CEO继任的一个常见后果就是未被擢升的管理人员离职，但是危机并不是一个让他们因自己计划离职而分心的时候。在宣布之前，现任CEO和董事会应该达成计划，确保关键人物保持100%的投入。这可能包括让与关键人物具有良好工作关系的各委员会主席去打探情况并向现任CEO汇报，或者提供拴心留人的成套措施，以使他们继续履职到公司稳定为止。

董事会应该问的第三个问题是：公司因危机在发生如何的改变？危机持续时间越长，公司因此而面临的挑战就越多。在某些情况下，这意味着继任者身上所需的品质、技能和经验会与几个月前得到认可的时候有所不同，当时经济尚在增长。

比如，一家在经济增长环境中表现优良、信心和现金都很充足的公司，危机前正在寻找新的领导人，董事会的目标可能是找到一个能够通过扩张业务、推动创新和促进敢于冒险的文化来积极带领公司进入新市场的人。

可是由于新型冠状病毒危机，同一家公司现在面临的是，经济可能停滞数个月，客户不愿意采购，供应链遭到破坏，公司在停职和裁员之后需要重建。该公司需要的不是积极的扩张，而是削减产品线、控制成本，重建内部和外部的信心。这种情形需要的领导者不同于董事会仅在几个月前所设想的类型。

一家正在物色下一任CEO的公司的非执行总裁向我表示，他的董事会在这个问题上产生了分歧：是向他们中意的候选人发出工作邀请、让她尽快加盟呢，还是暂停此事，等到危机结束再观察那时候的事情进展。当我问及他是否考虑过继续推进，但因新型冠状病毒大大改变了情况而对下任领导的预期有所调整时，他表示："我们还没想过这个问题，但这或许就是我们必须讨论的其他事情。"

第四个问题是：董事会在危机期间能够有何收获？如果存在可以担任下任CEO的内部人选，此次危机会是对领导层能力的重要考验。仔细观察就会发现，面对不确定性的时候谁很坚决，巨大的压力下谁能够做出艰难的抉择并保持冷静，谁会帮助同僚并召集人们付出额外努力，谁对一线员工的经历表现出同情和同理心。对于外来的人选，同类的问题应该在面试和他们的推荐信中考察。

除了个人以外，在这场会影响到下任领导者议程的危机期间，董事们还会对公司的特征有更多的了解。比如，有心的董事们会看到公司的流程和系统在超越过去的极限之时适应性如何，公司面对逆境时

的应变能力如何，以及部门之间的边界是否会倒塌，合作是否会代替政治纷争。

新领导者的遴选和与前任的交接在最稳定的时期都是微妙而艰巨的挑战。当这种交接发生在危机期间的时候，难度会更大。然而，当经过深思熟虑之后，董事会可以找到正确的方向，无论从短期还是长期而言，这对公司都大有裨益。

更多好书分享关注公众号：sanqiujun

丹·钱帕曾担任过CEO、董事会及首席执行官顾问，著有5本著作，其中包括《顶层的交接：企业必须有何作为确保新领导者的成功》（Transitions at the Top: What Organizations Must Do to Make Sure New Leaders Succeed)，与戴维·L· 多特利希(David L. Dotlich)合著，Wiley出版社，2015年；《从零开始：在新的领导岗位上担负责任》（Right from the Start: Taking Charge in a New Leadership Role)，与迈克尔·沃特金斯(Michael Watkins)合著，哈佛商业评论出版社，1999年。

危机中的谈判陷阱

阿迪勒·纳吉姆（Adil Najam）｜文
时青靖｜编辑

目前，在世界各地，无数的谈判正在进行，结果真的会影响到生死。不计其数在校董事会、市政厅、大学、高管办公室和会议室、州长官邸及总统府的领导者和他们的顾问都在仔细研究保持社交距离、降低密度、设置限制、放宽标准程序、远程办公、网上教学等政策，这些政策将决定这场大流行的最终结果。

在危机时期，大量的决策是通过谈判完成的。某些危机——市场崩盘、自然灾害，甚至战争——在某种程度上可以预见和防备。新冠病毒大流行不在其列。它潜在的威胁速度和严重性、信息模式的不确定性，最重要的是它的新异特质令其感觉非同寻常。这些因素导致许多人恐慌。它们同样也提升了人们共同讨论和决定潜在解决方案的必要性。

实际上，日积月累起来的谈判理论与实践智慧能够且通常应该应用于这些情况。然而，在出现恐慌的时候，至少有两个重大“陷阱”让这事困难重重，或者说反而更糟，不合时宜。

从既定措施转向应变措施

时间在所有危机中都是扭曲的，而在恐慌中，它通常以瞬间时刻来计算；超越眼前思考可能让人感觉庸俗不堪。一旦我确信危机存在，我会专心致志于确保眼前的安全——哪怕这意味着囤积厕纸——因为明天或许不会到来。这完全是预想之事，但并非毫无道理。当机立断的行动是最重要的，特别是在新冠病毒这样的危机中，预先防范和早期措施会让结果迥然不同。

然而，标准的谈判建议是从长计议。我今天的决定会有何种影响，包括意料之外的后果？政治学家罗伯特·阿克塞尔罗德(Robert Axelrod)称这种概念为“未来的影子”。

当然，正午的时候没有影子。在恐慌的时候，明天看起来太过遥远。而且，在新冠病毒这样的危机中，不同的利害关系人会拥有截然不同的时间视野：受新证据驱策的专家、受媒体炒作左右的市民、受选举周期推动的政界人士、受商业模式影响的雇主、受责任问题激励的董事会。

尽管如此，危机与其他任何时候一样，绝不该忽视长远考虑。新冠病毒最终（希望不久）会败退，忽视中、长期影响的临时决定会让各机构对危机后恢复常态毫无准备，有时甚至蒙受损害。

合理的解决办法：尽管看似难办，但是我们不必在眼前和长期之间做选择。我们不应该选择。比如，鉴识一下劳伦斯·萨斯坎德(Lawrence Susskind)所称的“应变措施”或许十分有益。

比如，假设你是校董事会成员，你已决定在本学期剩下的时间里过渡到虚拟教学。你眼下关注的是你学生、教师和员工的健康与安全。学生和家长想知道的是，是否还会有毕业之说，这一变化会对学习成绩有何影响，这会如何会影响到他们的未来目标，比如大学入学或就业？

在你们的商谈中，眼前的目标是安全以及规划毕业之路（尽管充满不确定性）。你的应变措施是什么？如果看起来只是短期的停学，也许你会在布置作业之后停课一周。如果时间超过两周，你就可以准备远程教学。如果时间再长，你可以规划远程考试和全面的在线课程。当你在权衡每一种转变的时候，考虑一下它们的短期和长期影响。

与此同时，你需要规划一条应变的返校路径。必要的员工何时开始回校准备开学？部分小伙活动何时开始？何时一切恢复正常？每一阶段有何准备措施？

转向协同决策

影响深远的著作《谈判力》(Getting to Yes)中引入的BATNA——达成谈判协议的最佳选择方案——这个概念已经成为大多数双赢谈判策略最重要的试金石。其想法是达成一项比无协议情况下的最佳做法更好的协议。这让我们专注于如何才能将潜在的利益最大化。

然而，在严重危机时期，决策的动因更多是希望避免“最坏的”选择(WATNA)而不是BATNA里的改善。

事情应该是这样。任何机构响应新冠病毒的主要职责必须是最小化风险并避免灾难性的损失。可是一旦这种机制转向关注可能发生的最坏事情，焦虑就会出现，我们通常的谈判习惯可能显得毫无用处。熟悉的分析工具——最大化利益、分析成本和收益、分散风险、为获利议价、在不同估值的利益间交易的冲动——很难在恐惧的气氛中使用，恐惧气氛中的目标不是寻求互利互惠，而是避免彼此都蒙受损失。

这个问题之所以复杂，是因为我们的谈判习惯通常太根深蒂固，以至于无力反驳熟悉机制，这可能会引发不适——必定会焦虑，可能会恐惧、恐慌——并引起对他人意图的怀疑和不信任。

如果说这还不够糟的话，我们在这个新冠病毒时代的许多互动都是在虚拟进行的，因为我们要践行“保持社交距离”，以避免疾病的传播。远程办公安排史无前例的突然猛增可能会让我们的压力倍增，进一步增加谈判的需求。不过，研究发现，距离特别不适合艰难的对话。

合理的解决办法：让我们自己从谈判心态中抽身，转向霍华德·拉伊法(Howard Raiffa)所称的“协同决策”，并帮助他人这么做，这在恐慌局面中可能是极其有用的。他呼吁以“充分、开诚布公、真诚的交流”来进行谈判，以求取共同的利益。这种呼吁在日常谈判中有时可能看似不切实际的理想主义追求，可是在危机时期，它不仅有用，而且绝对必要。局势已经很紧张了，增加怀疑、不信任和距离无益于任何人。因此，我们必须继续一起关注利益的最大化。

从既定措施到应变措施，以及从谈判心态到协同决策的转变，在许多情况（即使不是多数情况）下都会有帮助，而这些策略对那些目前不得不在无数机构协商新冠病毒应对措施的人来说尤其相关——或许至关重要。我相信，这两条经验对不得不在其他容易出现恐慌的危机中谈判的人来说也是相关的。不幸的是，这些危机发生的频率远远高于我们任何人的愿望。

阿迪勒·纳吉姆是波士顿大学Frederick S. Pardee全球研究学院的院长。2011年，时任巴基斯坦拉哈尔管理大学副校长的他不得不应对登革热的暴发，并发出艰难的呼吁，在历史上第一次关闭这所大学，然后领导该大学在危机后恢复常态。

塑料垃圾是最高管理层的问题

奥德丽·崔（Audrey Choi，音译）| 文
时青靖 | 编辑

自从塑料在大约70年前被发明且在经济领域广泛采用以来，它已成为商业和日常生活中富有价值的一部分。事实上，其价值之甚，以至于我们已在世界各地制造了83亿多吨的塑料。如果我们能够把所有那些塑料拿来做成一个购物袋的话，它可以装得下整个地球。如果事情照常继续下去，预测显示，30年后，我们制造的塑料垃圾足以给地球套上两层袋子。

问题是，所有塑料中，76%以上最终变成了垃圾，而我们现在每年制造的塑料垃圾中，近50%只使用过一次，通常只用了几分钟时间。就在你读这篇文章的时候，大约500万个一次性塑料瓶会被丢弃。我们每年扔掉的一次性包装相当于1000亿美元的经济价值。这是一个值得注意的数字：弥补这些损失、制定解决方案来更广泛地防范塑料垃圾可能会带来万亿美元的机会。

现在该是最高层成员笑纳这一机会的时候了，特别是因为塑料在我们的全球经济中比其他任何人造的物质更为普遍。从基本化工到高科技，从重工业到快时尚，以及从农产品到生活时尚品牌——几乎每一个行业都已让塑料成为其产品、供应链、分销和客户互动中不可分

割的一部分。对于几乎每一位业界领袖而言，减少塑料垃圾代表着一个战略商机。

我们已经确定了减少塑料垃圾会给企业带来的五个明显好处，无论你的职权范围是创新、运营、财务、风险、增长，还是品牌。

推动创新。科学家、革新家和企业家已经在努力寻找途径，在不产生塑料垃圾问题的情况下实现塑料的好处。我们毫无疑问看到了这些创新正在开启。比如，化工企业正投资研究生物塑料或其他塑料配方，以提高其可回收性，标志性的零售商宜家已经注意这个问题：该公司最近宣布，它正用一种基于蘑菇的可降解包装材料取代所有塑料泡沫包装。这种材料可以在一周内长成，重复使用，不再需要时只需30天就可以降解。

降低运营成本。对于塑料垃圾未消灭的原因，通常被人提及的障碍之一是替代品的成本更高，或者说转换成本会令人望而却步。可是请看看一家销售洗发水或清洁产品的消费品公司。如今的商业模式要求大量的液体装在一次性的塑料瓶里运输，一旦产品使用之后，塑料瓶就变成了废弃物。可是在几乎所有的情况下，该产品在重量和体积上最大的成分是水。假如公司重点生产一种浓缩液或粉末，消费者在消费时可以将其放入可重复使用的容器中重新配制，这不仅会减少公司的塑料垃圾，而且还会减少其运输成本和碳排放量。公司还可以让它的系统和成本支出更好地与其产品的真正增值因素协调一致。

降低资本成本。投资者最近越来越有兴趣将他们的投资调整到可持续品牌。结果，我们最近看到了针对塑料的绿色债券的出现，这使企业在发行公司债券的时候能够受益于更低的资本成本。比如，去年百事公司首次发行了10亿美元的绿色债券，其中很大一部分收益用于减少它们饮料产品系列中的原生塑料。这一创新的债券发行让百事能

够非常高效地筹集资金，这正是其他企业的首席财务官们(CFOs)所注意到的。

降低风险。首席风险官和首席法务官通常认为减少塑料垃圾不属于他们的职权范围——目前尚不是。可是监管部门、消费者和活动家对塑料垃圾的关注越来越多，这意味着在未来几年内，如果塑料垃圾（通常牢牢印上了品牌名称）在不该出现的地方出现了，企业将面临越来越多的一系列风险，很可能会被罚款、处罚或起诉。世界各地已经面世了各州、地方和国家政府出台的形形色色的规定，重点禁止塑料吸管、口袋、饮料瓶盖，有些情况下是更一概而论，禁止塑料垃圾。在本地作出反应之前等待这些规定的改变可能会导致更高的物流和监管成本。对于国内和国际零售商而言，更主动的做法是在监管曲线上升之前提出解决方案。在这类问题上与运营部门合作是首席风险官和首席法务官们减少塑料垃圾给企业所造成风险的途径。

赢得新客户，增加忠诚度。如今的消费者已经明确表达了他们希望品牌与他们的价值观一致的愿望。最明确不过的愿望就是希望产品产生更少的塑料垃圾。千禧一代已经走在了前面，可是根据摩根士丹利可持续投资研究所(Morgan Stanley Institute for Sustainable Investing)最近的调查，其他几代人已开始缩小差距。各代投资者都表示，塑料垃圾和气候变化如今在他们最关注的问题中名列榜首。

CMO知道，如果一个品牌在一场争论中站队正确或错误，品牌价值就会得以创造或毁灭多少。他们已开始认识到，专注于塑料垃圾的减少可能才是真正的区别之所在。有意思的是，减少塑料垃圾的一些运营上的解决方案也可以推动客户的黏附度。将产品装入一个漂亮的、印有商标的、可重复使用的容器中销售会带来额外的好处，消费者会指望你，且只有你，来重新装满那个容器。雀巢已开始试用一种

送货到家的可重复使用的哈根达斯冰激凌筒。空筒的时候，要么可以将其送回工厂，要么可以拿到哈根达斯零售店重新注满冰激凌。

CMO也应该看到自己在反对塑料垃圾中的特殊作用，因为，具有讽刺意味的是，大约60年前他们就是帮助游说美国消费者欣然接受我们“用后即丢”塑料文化的人。在经历了大萧条岁月和二战的物资短缺之后，美国人一开始对塑料容器很节俭，哪怕是那些设计为一次性使用的容器。只有在营销人员介入之后，美国人才开始认为塑料可以只用一次，然后扔掉。今天，营销人员可以再次带头，这一次是鼓励消费者做出可持续选择，减少

塑料垃圾。

寻求解决方案

尽管塑料垃圾问题的规模很大，但业界领袖应该认识到，它特别适合市场化的解决方案。每个人都可以尽自己的一份力量。比如，去年，通过《摩根士丹利塑料垃圾决议》(Morgan Stanley Plastic Waste Resolution)，我们在公司范围内作出承诺，要在2030年之前促进预防、减少和清除5000万吨来自河流、海洋、填埋场和景区的塑料垃圾。

我们相信，各行各业的领导者以及最高管理层不同职位上的领导者都有一种独特的能力来扭转塑料垃圾问题上的局面。科学发现、工业研发、独创力、企业家精神和市场营销对塑料的创造、说服消费者接受塑料并让那些相同的消费者习惯于丢弃塑料负有责任。现在是扭转潮流的时候了。在塑料价值链的每个阶段都产生创意并采取大胆行

动的领导者利用他们的集体智慧、影响力和商业影响力，不仅可以获取数以百万计美元的价值，而且可以解决一个急需解决的问题。

奥德丽·崔是摩根士丹利的首席可持续发展官，CMO，也是该公司管理委员会的成员。作为可持续投资方面的先驱，她于2009年创立了摩根士丹利全球可持续金融集团，2013年创立了可持续投资研究所。

Spotlight 聚光灯



行动起来，应对气候变化

MOBILIZING ON CLIMATE

科学研究表明，当前气候问题迫在眉睫。本组文章讨论的是商业应当在其中发挥怎样的作用。

蒋荟蓉 | 译 牛文静 | 校 李源 | 编辑

引领气候行动新时代

LEADING A NEW ERA OF CLIMATE ACTION

目前企业方面相关工作做得不够，利益相关者应提出更多的要求。

安德鲁·温斯顿（Andrew Winston）|文

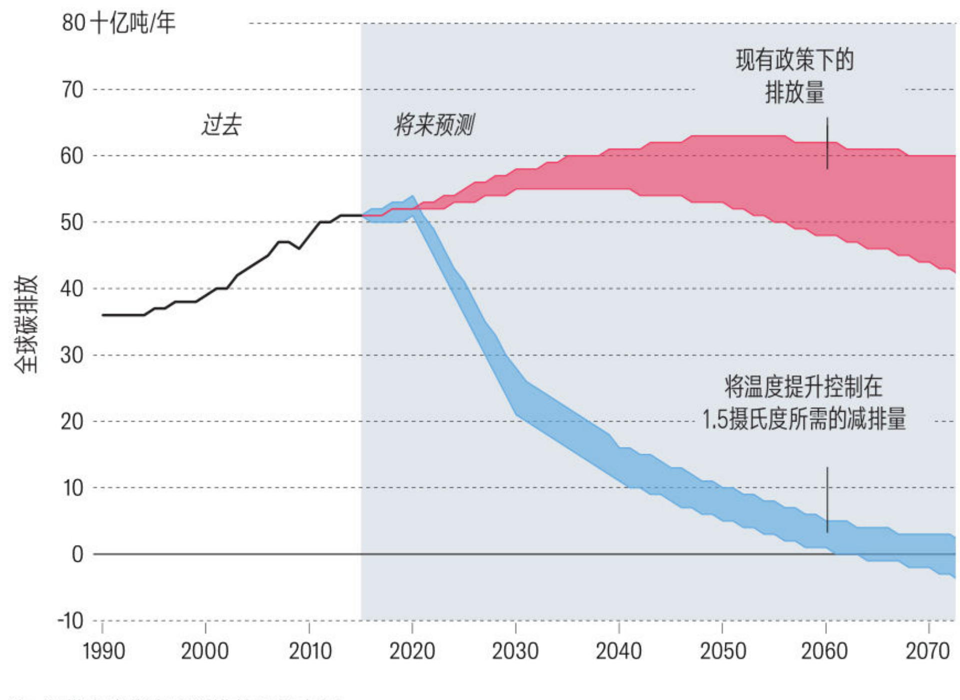
> 气候变化是一场全球性的紧迫危机，会对农作物、供水、基础设施和人类生计造成威胁，影响整体经济，损害企业当下（而非遥远的未来）的利润。近年来气候变化相关的自然灾害让AT&T公司为灾后维修工作投入的金额已经达到了8.74亿美元。再保险行业领先的Swiss Re公司为极端天气造成的损失赔付的金额亦大幅度增加，2017年赔付额高出预期数字25亿美元，公司CEO克里斯蒂安·穆门泰勒（Christian Mumenthaler）将这一趋势归因于全球气候变暖。英格兰银行（Bank of England）负责人马克·卡尼（Mark Carney）说，倘若不迅速采取相关措施应对气候变化，我们会眼睁睁看着公司破产，经济出现系统性崩溃的风险也会提升。

企业领导者终于意识到了这个问题。几乎所有大公司都制定并实施了减少碳排放的重大计划。但气候危机规模甚大，而且发展速度很快，各大公司现在的措施远远无法解决问题。联合国在2018年至2019年发布的重要报告阐明两个事实：一、为部分避免气候变化造成的严重后果，全世界必须在2030年减少45%的碳排放量，在本世纪中期彻底杜绝碳排

放；二、当前的政府计划和承诺远不足以实现这一目标。现在碳排放量仍在继续增加。

令人担忧的预报：目前的气候政策根本不够

要想把全球变暖控制在比前工业化时期高1.5摄氏度的程度，避免气候变化的最恶劣影响，全世界必须在本世纪中叶完全消除碳排放。而现在碳排放量仍在增加，在现有政策下根本不可能达到0排放的目标。倘若保持现状，温度可能会提升约3摄氏度，造成毁灭性的影响。



注：条带宽度代表预测排放量的高低。
来源：气候行动追踪组织（Climate Action Tracker）

各国、各大城市和各大公司必须沿着两条路线同时采取行动：一是大幅度减少碳排放（缓解），二是在为适应新情况而进行投资的同时做好规划迎接巨大变革（适应）。本文主要关注前者，因为仅靠后者（建起更高的墙阻挡海水，或者因为户外无法生存就回到室内打开空调）救不了我们。我们赖以生存的地球和动物生态系统无可取代，不能任由气候变化将其毁灭。不过所幸，企业有着巨大的潜力，可以在不受损失的前提下更快、更大幅度地减少碳排放。

倘若企业的主要问题依然是“如何在减少碳排放的同时创造短期价值”，那么我们知道答案：大幅度削减能源密集产业以及公司运营、交通运输和建筑中的碳消耗量；大量购买可再生能源——从战略角度讲，这种做法是很明智的，因为多年来可再生能源已经足以与矿物燃料竞争；减少资源浪费，特别是食品和农业等关键领域；推广循环商业模式，将资源消耗降至最低；将气候变化指标嵌入公司制度和关键绩效指标，等等等等。许多公司已经开始利用这些“基本的”机遇，并且看到了收益增长，往后还将加速采用。就当这些公司还会继续下去吧。然后呢？

鉴于情况紧急，我们必须提出一个更棘手的问题：“公司倘若将其庞大的资源充分利用起来，究竟能做些什么？”财务、人力、品牌、政治——哪些资本可供企业利用？

笔者为全球各大企业提供咨询20年，一直关注气候变化问题。笔者认为，要想实现更加深入的改变，现如今公司必须关注以下三项行动：

- 发挥政治影响力，要求世界各地制定积极主动的气候政策
- 赋权供应商、客户和员工，共同推进改变
- 重新思考投资和商业模式，力求在整个经济体中彻底杜绝浪费和碳排放

这几项行动也许会令一些高管觉得反常，似乎是将更广大的利益置于短期股东利益之上。可是，股东至上的理念正在发生变化。前不久美国约200家大型跨国企业通过商业圆桌会议（Business Roundtable）公开声明，往后将不再只关注股东利益或短期利益。气候危机促使企业社会责任感提升，如今我们正处在非常关键的时期。笔者相信，现阶段将可以形成最终实现重大变革所必不可少的意识。

为什么要这样做?

在深入挖掘变化的三个领域之前，先探讨一下公司为何要致力于这项困难且有风险的活动。这个问题的答案有两点，一是宏观的社会层面，二是微观经济层面。前者简单直接：公司需要健康的人和可以生存的星球；假如气候变化失去控制，公司会付出高昂的代价，因此公司在经济上有需求、在道义上有责任尽全力保证世界正常有序发展。正如联合利华前CEO保罗·波尔曼（Paul Polman）所言，“对于赋予其生命的系统，公司不可能袖手旁观。”而且别忘了，即使是在追求自身利益的过程中，公司高管有时也会做自己认为正确的事，无论是否有回报——从迪克体育用品公司（Dick’s Sporting Goods）和沃尔玛停止出售攻击性武器，到苹果和微软出资赞助减少社区无家可归者的项目，皆是如此。

作者安德鲁·温斯顿

安德鲁·温斯顿是温斯顿生态战略公司创始人，商业及可持续发展问题方面的世界著名专家。长期以来，他一直将气候变化视为人类

面临的最重大挑战之一。不过这几年来，科学研究成果逐渐明确，情况更为紧迫，他的思考、演讲和写作也随之更加紧迫。



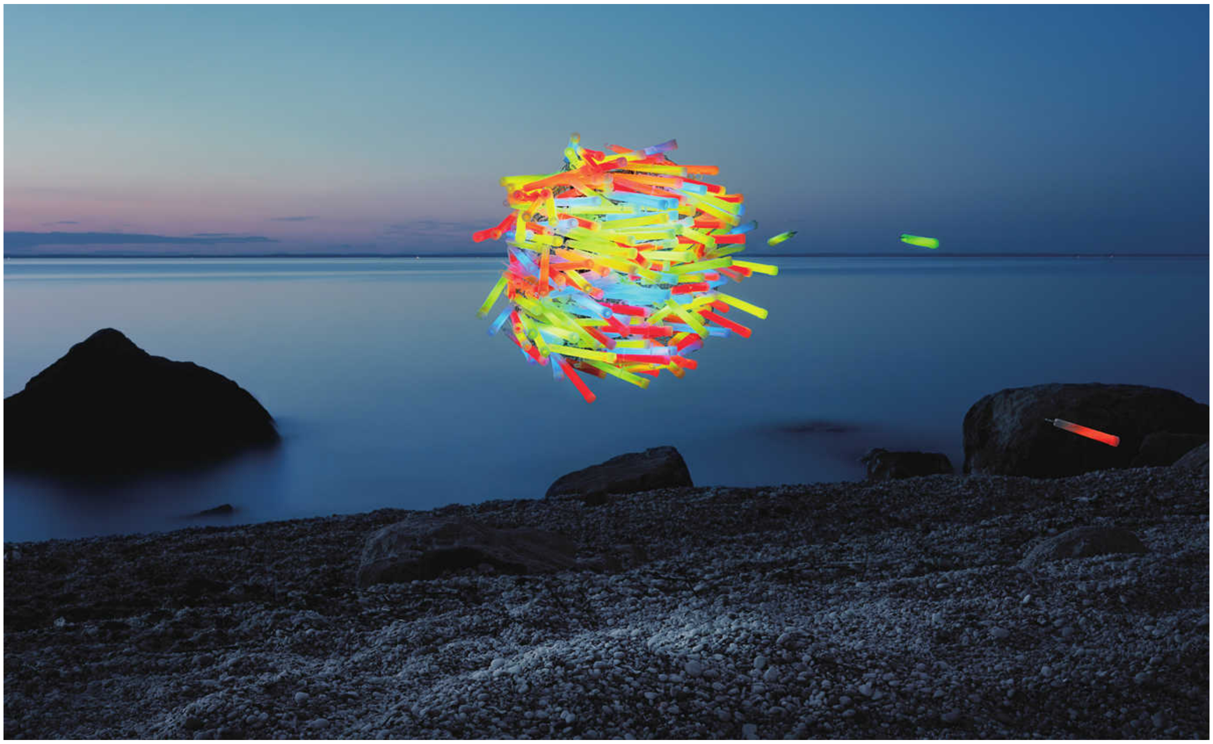
“我总是担心，我们的动作不够快，不足以让人类免于遭受痛苦、让经济免于崩溃，”他说，“我们已经近乎注定接受一个不幸的结果——一些岛国会消失，一些沿海大城市会变得不适合人类居住。但我们仍然需要加快动作，避免出现更坏的结果。”

但过去20年里温斯顿并未保持沉默。他的著作有《大转向》（Big Pivot）和《绿色商机》（Green to Gold），并在《哈佛商业评论》发表文章《在升温的世界保持弹性》（“Resilience in a Hotter World”）。他为企业提供咨询，客户包括3M、杜邦、HP、英格索兰、强生、金佰利、万豪、百事可乐、普华永道和联合利华等。他拥

有普林斯顿大学、哥伦比亚大学和耶鲁大学的经济学、商学和环境管理学学位。

然而，气候变化在微观经济层面的影响却常常被忽视。利益相关者，特别是客户和员工，对自己购买商品和供职的公司的要求越来越高。企业客户对供应商可持续生产的要求逐年提高。消费者在寻找可持续品牌（自2013年至2018年的消费品增长中，50%来自以可持续为卖点的产品），德勤一项全球调查显示，40岁以下人群（今后五年内千禧一代在全球劳动力总数中的比例将达到75%）中多达87%的人认为，不应仅根据财务表现衡量公司成功与否。Z世代（亦称千禧后一代，指1995年后出生的一代人——译者注）里十个有九个同意公司有责任参与环境和社会议题。

员工现在也会直接对公司施压，要求公司针对气候变化采取措施，科技领域尤其如此。谷歌员工直接公开呼吁公司高管与气候问题漠视者脱离关系，微软员工罢工抗议公司成为“气候危机同谋”。亚马逊超过8700名员工一同署名，发表了致CEO杰夫·贝索斯（Jeff Bezos）的公开信，提出一系列要求，如制定零排放方案、停止对否认气候问题的立法者予以支持等。贝索斯宣布将于2040年实现碳平衡的宏愿，并将购买10万辆电动汽车，很显然，员工的努力在其中起到了重大的推动作用。



由于受到这种来自员工的压力，加上气象学家和联合国等全球机构发出愈发严厉的警告，企业减排工作已经成为摆在桌上的筹码——每一家企业都必须拿出这个筹码，才能赢得员工和客户的尊重。而且，无论短期投资回报如何，能够获得公众普遍认可的行为有时会迅速发生变化。比如说，最初公司开始关注多样性和包容性问题的时候，根本没有人能够证明其价值，而现在我们有了详实的数据可以证明——但首先是“标准”发生了改变。

在可持续问题上，笔者亲眼见证了这个发展过程。近六年前，笔者在《大转向》一书中呼吁设立以科学为基础的减排目标。当时几乎没有公司关心这个，许多人质疑公司为何要多此一举设立并非法律要求的目标。到了现在，由于同侪压力（以及理性考虑），大企业都设立了减排目标，约750家公司签署相关协议，200多家公司承诺100%使用可再生能源。公司的态度从“为什么要这样做”转变为“不这样做就会落后”。

最初尝试新颖的可持续战略的公司，通常是互益性企业或使命导向型的私有企业，如巴塔哥尼亚（Patagonia）和宜家（IKEA）等，这样的公司拥有更自由的空间可以用于实验。下文要列举的新一代气候应对办法也是一样：大型上市公司只是浅尝辄止，而那些规模较小、敏捷性较高、重视可持续性的公司则独领风潮。这些案例很重要，因为过去十年来，大公司开始模仿（或直接收购）在这方面领先的中型企业。为了减轻气候变化的恶劣影响，更多的公司需要迅速学习这些领先企业的做法。

下面我们回到主题，讲讲无论规模大小的所有公司都必须着手进行的三大活动。

一、利用政治影响力改善气候问题

气候危机影响范围甚广，不可能仅依靠企业来解决。但企业除自身运营和产品以外，的确还拥有一个强有力的工具：广泛深入的政治影响力。企业对政府和政界人士有着重大影响，全世界皆是如此，在市场经济中尤为明显。企业借由竞选捐款和近乎无限制的竞选政治广告投资（美国是在联邦最高法院联合公民一案后），在社会上获得了莫大的发言权。那么公司应当如何运用这种权力?

企业的政府关系，一直是用来重塑或对抗规章制度的。但近几年来，许多公司至少是在表面上对部分气候政策表示支持。数百家在美国运营的跨国企业签署协议，如“我们还在坚守”（We Are Still In）和最近的“一致遵守巴黎协定”（United For The Paris Agreement），公开表明本企业会按照巴黎气候协定减少碳排放，而且希望美国政府予以配合，而美国政府宣布不会配合。还有一些大型公司呼吁全世界将气温上升控制在1.5摄氏度。签署相关协定的公司来自世界各地：瑞典（伊莱克斯

Electrolux）、日本（亚瑟士ASICS）、印度（马恒达集团Mahindra Group）、瑞士（雀巢Nestlé）、德国（SAP），以及其他许多行业和地区。

不过，只有协议是不够的。公司必须争取推动有利于低碳未来的政策，公司高管必须亲自出面。如果不与政府协力展开行动，我们几乎不可能避免气候变化的极端后果。一个行业（矿物燃料）已经对世界各地的气候政策产生了长达数十年的重大影响，而且理由非常充分：减排政策对该领域的企业造成攸关存亡的威胁。其他各个行业的公司必须理解，倘若没有开明的政策，气候变化问题将会失控，构成致命的威胁。

温度升高，风险升高

被淹没的城市

假如全球温度上升……



来源：世界资源研究所（World Resources Institute） HBR

大体而言，非矿石燃料领域的公司只会偶尔在由刻瑞斯（Ceres）、美国可持续发展企业委员会（American Sustainable Business Council）和企业气候问题领导者（Business Climate Leaders）等组织发起特定活动时参与讨论气候问题。这样的活动当然很重要，但这些组织自己也承认，长期关注气候变化相关行动的大公司很少。曾担任过美国参议员马丁·海因里希（Martin Heinrich）幕僚长的乔·布里顿（Joe Britton）告诉我，这种短暂的临时参与聊胜于无，但会在矿石燃料支持者的声势下黯然失色。面对这样的局面，布里顿辞去政府职位，在其他国会内部人士的协助下建立了一个新的倡议组织，向美国国会传达更加全面、更加坚定的关于气候变化的政治信息。

企业声称积极投身于应对气候变化的工作，也与企业代表（行业协会乃至企业自身的政府相关代表）实际的游说诉求严重脱节。随着透明度不断提升，企业应该为其可持续发展相关承诺和游说诉求之间的差异感到担忧。澳大利亚非政府组织LobbyWatch呼吁矿业巨头必和必拓（BHP）及其他企业注意这种脱节。英国的influencemap.org在追踪关注几百家公司的气候相关游说活动和对外公开的虚假口号。

公司应当争取的气候政策

许多可能实现的政府政策可以为迅速减排创造条件。但以下列出的几条也许是对公司而言最重要的。这些政策可以纠正市场的错误，引导资本流向低碳投资，并为低碳产品设定了很高的标准。

实行迅速升高的碳定价，政府补贴从矿石燃料大范围转向清洁技术和低碳生产方法。

为农民提供激励，鼓励他们从工业化农业转为可再生农业。

为材料获取（回收、再利用、修理等）提供资金，鼓励循环经济。

调动资本和研发，将公共投资和私人投资转向清洁技术。例如丹麦航空行业提议向从丹麦起飞的所有航班征收气候税，税金用于研发绿色解决方案和不会对气候造成负面影响的能源。

为汽车、建筑和空调系统等能量消耗大头引入高性能标准。

鼓励逐步淘汰和逐步采用，如要求使用对全球变暖影响较小的制冷剂和使用可再生能源的零耗能建筑，禁止耗油量大的车。一些国家设定了停止销售内燃机引擎的时间：挪威是2025年，瑞典和丹麦是2030年，法国和斯里兰卡是2040年。

将透明度置于首位，例如，气候问题相关财务披露工作队为上报气候变化造成原材料危机的公司提供指导，在产品上标明碳足迹信息，就像在食物包装上标明热量和营养成分信息一样。

为调整适应所需资源提供资金支持，如城市适应规划、市民迁移，以及会迅速衰败的旧领域从业者再培训等。

对于公司领导者而言，激进的气候相关游说可以真正创造有利条件，不只是做做样子。如果企业所用的能源100%来自可再生资源，成本结构就不会受到碳定价影响。如果公司制造的产品或提供的服务有利于减少碳排放，那么碳量控制政策收紧会给公司带来利益。重视提升产品

能源效率的德国西门子公司表示其参与政治的最高目标是“对抗气候变化”，原因之一正是如此。

提供营养、健康和绿色生活相关产品及解决方案的荷兰公司DSM北美地区总裁休·韦尔什（Hugh Welsh）可以证实这一点。韦尔什多年来致力于将企业关于气候变化问题的意见传达给政府部门。他说，之所以这样做，原因有二：原则和务实主义。关于前者，他说，“我当总裁10年，积累了政治资本。我可以把这种资本用在公司战略运营上，但也可以用来让世界变得更好。”关于后者，他表示DSM为多个关注可持续问题的产品市场提供服务，因此在可持续发展和气候政策上采取积极态度是与公司战略一致的。

提到怀有疑虑的高管、领导者和商业集团（比如冥顽不灵的美国商会，韦尔什花了两年时间努力改变其对于气候问题的态度），韦尔什说，“如果不改变立场，你就会站到历史的错误一面……失去大量合作伙伴和客户。”

那么，公司应当呼吁怎样的政策？为了实现低碳未来，我们需要在几个关键领域制定大胆的计划：实行碳定价，让资本流动起来，流向低碳系统；迅速提高汽车、建筑等能源消耗大头的性能标准，逐步淘汰老旧技术；呼吁企业提升透明度，致力于减少人类苦痛的工作。

这些重点适用于大多数地区，但不同国家的政策规划和企业与政府之间的关系大相径庭。命令控制型经济体适合的方式必然与自由资本体系不同。

政策可能要花费数年时间方能生效，因此必须马上开始行动。眼下公司应当发挥其具有的重大政治影响力，积极支持立法，实现高碳产品定高价，让资本流向清洁能源经济，支持系统改变，协助全世界适应清洁能源技术，并解决相关的人力成本问题。

二、利用利益相关者的关系

与此同时，公司还应该运用自身拥有的其他强大力量：对产业价值链合作伙伴的巨大影响力，以及与客户和员工的深层联系。宝洁、联合利华等大型消费品公司常常标榜每天为几十亿人服务，并非言过其实。每周前往沃尔玛超市的人超过2.75亿。受雇于公司的人数以亿计。仅《财富》全球500强公司，收入就达到近33万亿美元，可以设想，其中几万亿流向了供应商。想象一下，倘若将这些接触点以及公司自身的采购能力、传播和广告影响力充分利用起来，催化企业与社会改变，会产生怎样的效果。

供应商。近年来企业对供应商施加更大的压力，要求供应商重视可持续生产。大买主越来越想看到供应商在碳足迹、资源利用、人权和劳动力等多个方面有所进步，进步还要有详实的数据来证明。通用磨坊（General Mills）、凯洛格（Kellogg）、宜家和惠普（Hewlett Packard Enterprise）等公司都为供应商设立了有科学基础的减排目标。其他如葛兰素史克（GSK）、H&M、丰田和施耐德电气（Schneider Electric）等公司，已经承诺在2040年或2050年实现整个价值链零排放或负排放（即消除的碳排放量大于产生的量）。

这样的承诺正在成为常态。但除此之外，企业还能做到什么？不断拓展边界的企业，要如何推动变革？笔者认为，未来供应链气候领袖要重视三个方面：提供资本，推动创新与协作，利用采购能力、根据减排表现选择供应商。

温度升高，风险升高

粮食短缺

假如全球温度上升……



来源：世界资源研究所

HBR

经济资助和资本。提升企业的可持续生产程度，本身是可以盈利的，但仍然需要投资和资本。要求供应商改变生产运营模式的公司，可以为供应商提供资金方面的帮助，尤其应该资助规模较小的供应商。例如，苹果公司实现了企业自身100%使用可再生能源的目标之后，于2018年年中建立中国清洁能源基金（China Clean Energy Fund），筹资3亿美元帮助供应商购买十亿瓦可再生能源，去年该基金建起第一批大型风力发电场。前不久宜家也采取了相似的措施，承诺投入一亿欧元协助一级供应商转向可再生能源。我服务过的另一家实业公司英格索兰（Ingersoll Rand），旗下品牌冷王（Thermo King）和特灵（Trane）比公司本身更出名，该公司采取了另一种创新方法，给一个大型可再生能源项目投资，随后邀请供应商购买该项目的能源，抵消其碳排放量。除了鼓励使用可再生能源以外，李维斯（Levi’s）和沃尔玛等行业领导者还与汇丰银行（HSBC）及其他银行合作，为可持续生产得分较高的供应商提供利息较低的贷款。

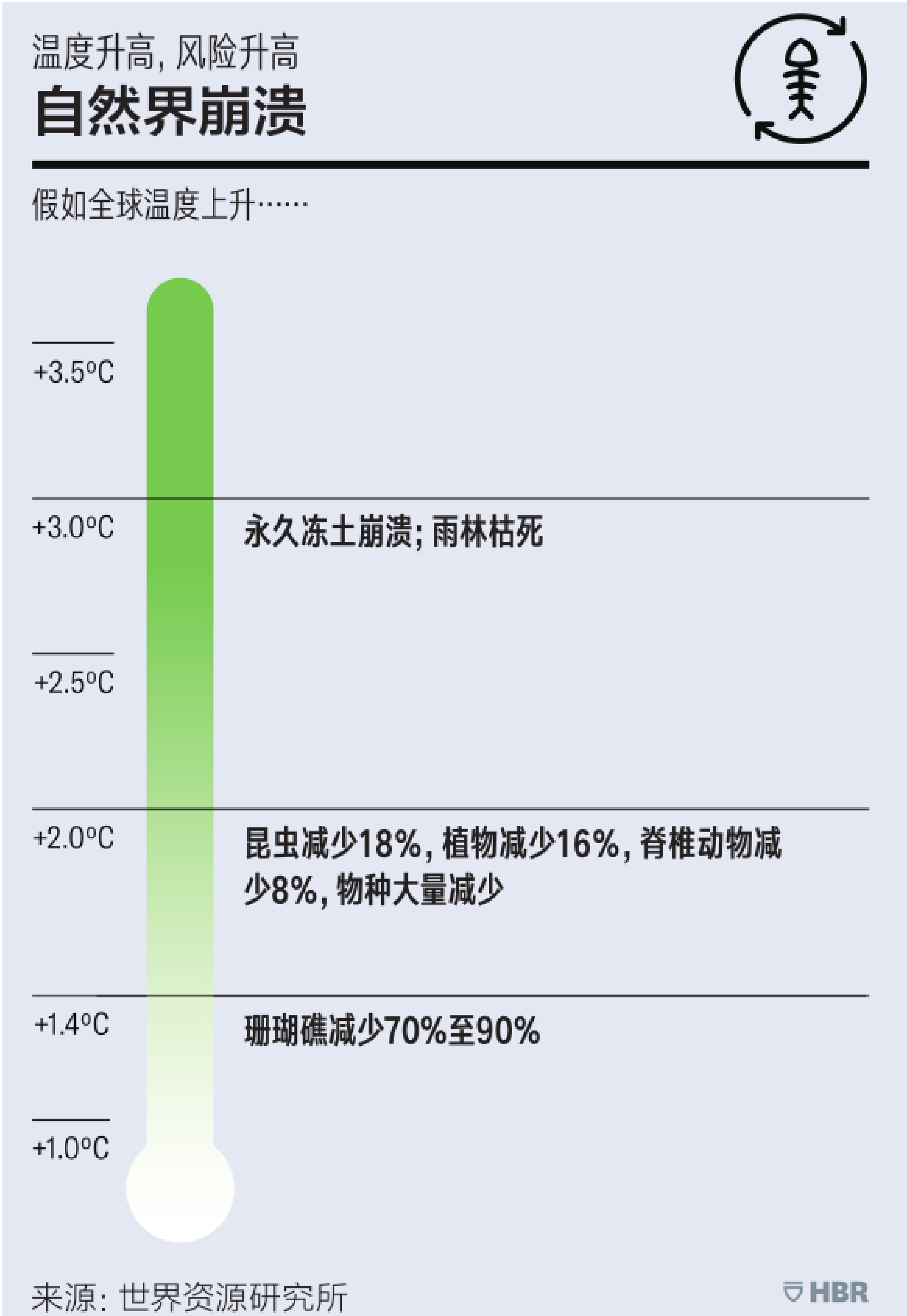
联合创新。最近我也看到，英格索兰的采购负责人告知几百家供应商，英格索兰将不再只根据价格和产品质量选择供应厂商。他说，现在供应商必须致力于创新，提升产品的能源效率和碳效率。这是一种驱动价值链创新的绝好方法，不过，若能联合开展整个行业范围内的合作，影响力还会更大。

举例来说，一直是竞争对手关系的沃尔玛和塔吉特（Target）一同与非政府组织未来论坛（Forum for the Future，笔者是该组织董事）合作，建立化妆品与个人护理用品可持续项目（Beauty and Personal Care Sustainability Project），这是一次很有创意的尝试，旨在改善我们用在自己身上的所有产品的环境及社会足迹。这两家超市集合了宝洁、联合利华等大型消费品公司及其化学品供应商，重新考虑产品成分、包装及其他各方面，减少对健康和环境的影响。苹果在供应链方面走得更远，让

无所不在的苹果产品更加低碳，相关措施包括与力拓（Rio Tinto）、美国铝业（Alcoa）共同投资，发展出一套成本更低且能够大幅度减少温室气体排放的炼铝流程并推向市场。

采购能力。多年来许多公司一致同意协助较为落后的供应商提升可持续生产表现。可是如今世界无法再等待落后者。企业应当摆脱这些供应商，将资金转投低碳生产厂商——这样的供应商一般都是最优秀的。拥有范斯（Vans）和The North Face等品牌的威富公司（VF Corporation）不再从巴西采购皮革，就是因为巴西的国家政策鼓励破坏亚马孙热带雨林。

零售商应当把碳绩效作为采购时关注的重点。沃尔玛和塔吉特等主流的超大零售商多年来一直向供应商施加压力，提升可持续程度，但这些大零售商还可以采取更多措施，为在减少运营和产品碳排放量方面表现优秀的供应商提供支持。比如说，可以把实体店的广告展区和特价促销区（这是最有价值的区域）贡献出来，长期（不只在地球日）提供给碳排放量最低的供应商，这样也能满足客户不断增长的对绿色产品的需求。这种双赢的方法目前尚未推广开来。


温度升高，风险升高
自然界崩溃
假如全球温度上升……
+3.5ºC
+3.0ºC
永久冻土崩溃；雨林枯死
+2.5ºC
+2.0ºC
昆虫减少18%，植物减少16%，脊椎动物减少8%，物种大量减少
+1.4ºC
珊瑚礁减少70%至90%
+1.0ºC
来源：世界资源研究所
HBR

客户。公司当下（以及将来必须坚持）的工作中心是开发和提供在其寿命周期中碳排放量较低的产品，帮助客户减少碳排放。我们在几个碳排放密集领域看到了伟大的创新：交通运输领域的电动汽车，建筑领域的节能供暖、节能空调和节能照明，食品及农产品领域美味的代替性蛋白质等。这些低碳产品也获得了客户的认可。

制造商和零售商也在努力增加可回收材料的使用，减少包装所用的材料，一些公司已经将包装材料减少到0。比如英国几个零售商相互合作，改变顾客取走商品的方式。消费者可以自带容器购买谷物、豆类、坚果、洗衣清洁剂和洗发水。一些企业更进一步：Interface公司在其所有地毯实现"负排碳"之后解释道，"我们生产的产品能减少大气中的二氧化碳。"

公司必须像以上主流大企业一样制造产品，并不只关注产品对客户的直接影响，而是放眼于推进更深层次的改变。以下三种方法供参考：

帮助客户减少消耗并动员客户。公司可以对消费者采用的两大最激进的做法，就是呼吁消费者减少消耗，并鼓励他们积极关注气候问题。苏黎世的Freitag用再生材料制作背包，让顾客互相交换背包打造新造型。始终积极关注环境问题的巴塔哥尼亚则指导顾客修补衣服，如此一来就不必购买新的衣物。这些公司可能有销售量降低的风险，但这样做是在打造可信赖的品牌，可以吸引长期忠实客户。而且不鼓励消费并未对巴塔哥尼亚造成损害：过去十年来，巴塔哥尼亚销量翻了两番，据估计达到10亿美元。公司进一步利用建立起来的信任动员消费者，开展"巴塔哥尼亚行动"（Patagonia Action Works）活动，与欧洲和美国的基层环保团体合作。

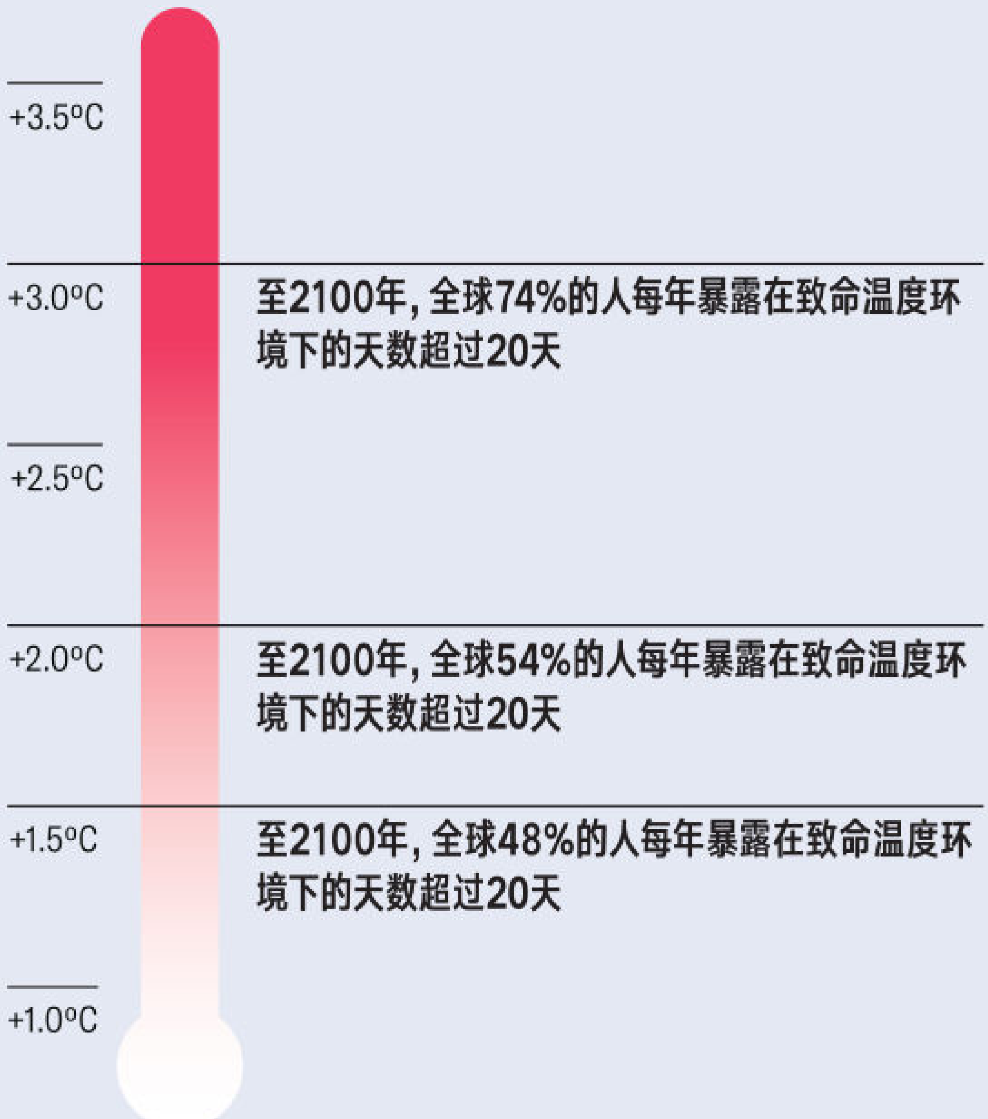
善用沟通，教育和激励消费者。企业可以更好地利用两个渠道促进气候问题相关讨论：产品包装和广告。具体怎样做？举例来说，瑞典燕麦饮料品牌欧特力（Oatly）在包装上标示产品碳排放量，并提醒消费者

注意食用植物产品的气候效益。冰激凌品牌Ben & Jerry’s推出“拯救漩涡”（Save Our Swirled）口味，利用其包装唤起消费者对2015年巴黎气候协定的注意。宜家对14个国家超过1.4万名顾客开展问卷调查，了解顾客对气候问题的态度，以及通过广告推进气候行动的最佳方式，以调查结果指导沟通。2019年秋季，家居用品厂商第七世代（Seventh Generation）利用在Today节目中播放广告的时间协助宣传青少年气候行动（Youth Climate Movement）。

温度升高，风险升高

热浪

假如全球温度上升……



注：根据《自然气候变化》（Nature Climate Change）刊登的研究，“致命温度”是指一个温度阈值，超过该温度后的气温、湿度和其他因素可能致死。
来源：世界资源研究所

HBR

新的合作倡议力求让这样的推广活动成为常态。前不久“可持续发展品牌”（Sustainable Brands，笔者是其顾问委员会成员）与百事可乐（PepsiCo）、雀巢饮用水（Nestlé Waters）、宝洁、庄臣（SC Johnson）和维萨（Visa）等大品牌一同发起“品牌为善”（Brands for Good）项目，参与者致力于通过营销和沟通鼓励可持续生活，更远大的目标是促进营销领域转型，全面支持可持续发展。

慎重选择企业客户。以上几项主要关注传统消费者，但公司必须对企业客户予以同等程度的重视。与对待供应商的方式一样，公司必须停止与不关注气候变化问题、乃至本身就参与高碳经济的企业客户合作。银行、风险投资及私募股权基金、咨询公司、律师事务所，以及其他服务提供商，应当严肃质疑服务对象的态度和行为。协助客户公司“更好地”提炼或消耗碳基燃料的行为，等同于主动推动世界向着错误的方向发展，会令公司自身节能减排的努力付诸东流。

投资领域现在有一组拥有资产11万亿美元的投资者带头，启动了从矿物燃料撤资的行动。挪威同样从许多石油和天然气公司撤出了1万亿美元的主权财富基金。

依然在与碳排放密集行业合作的咨询巨头、律师事务所等其他服务公司，应该协助这些行业做好将来生存发展所必需的永久转向。这意味着帮助矿物燃料公司在接下来的数十年里废止其核心业务，将产品组合与商业模式彻底转向清洁能源领域。科技公司也必须努力思考。亚马逊员工抗议的原因之一就是亚马逊宣布其云业务会帮助石油及天然气公司加速勘探进程。利益相关者将不断提出试探性的问题，追问公司的主张和服务对象，而公司必须给出答案。

员工。在人才争夺战中，特别是针对千禧一代和Z世代人才，公司必须拿出重视社会责任的证据。长期调查问卷显示，40岁以下的人希望为与自己价值观一致的雇主效力。联合利华的可持续生活计划在2015年前

后大行其道，该公司成为所在行业最受追捧的雇主。与我合作过的联合利华高管表示，可持续发展领导力是吸引和保留人才的关键。这样做的益处是双向的：公司需要员工的认可和投入，才能实现其可持续发展目标。

为了巩固这种关系，公司必须将可持续发展与气候相关行动纳入常规激励结构和体系中，亦即从高管至下级员工，所有人减少碳排放的努力都应获得奖励。公司通常不会公开具体的奖金比例，不过我见过的最重视这方面的公司规定是，员工奖金的1/4以上与可持续发展关键绩效指标挂钩。眼下是时候提升这个比例了。

温度升高，风险升高

降水不稳定

假如全球温度上升……



注：根据美国海洋及大气管理局（NOAA）的标准，“极端降雨”可粗略定义为一天内降水量达到该地区一个月的量。
来源：世界资源研究所

HBR

公司能否更进一步，积极主动地帮助员工推动身边环境改变，支持员工的价值观？一些组织已经这样做了。2018年美国大选期间，沃尔玛、李维斯、GAP、美国西南航空（Southwest Airlines）、Kaiser Permanente、Lyft等一百多家企业加入Time to Vote活动，让员工休假履行公民责任。一些公司甚至鼓励直接的气候行动主义。价值十亿美元的化妆品零售商Lush员工最关心的议题是气候危机，去年9月公司关闭了美国的200家门店，让员工参加全球气候游行。Lush的一名代表告诉我，加拿大游行期间，公司也关闭了50家门店和办公室，让20个制造团队和客服团队休假。

市值300亿美元的澳大利亚企业软件公司Atlassian也鼓励员工成为积极的气候活动家。公司创始人之一迈克·坎农-布鲁克斯（Mike Cannon-Brookes）在他直言不讳的博客“别毁了这个星球”里写道，Atlassian每年给员工放一个星期的假，用于在慈善活动中从事志愿工作，现在这个假期可以用来参加游行和罢工。他希望员工“走得更远，将时间贡献给其他关注气候问题的非营利团体”。

员工希望为有立场的公司效力，但也越来越希望自己能够拥有表达自己立场的自由。因此，要了解员工，特别是年轻的新进员工关心什么，帮助他们践行自己的价值观。

三、重新思考商业

发挥政治影响力和重新审视利益相关者关系，这两项必须快速进行。但企业现在还应该长远考虑，寻找新的可能性，质疑关于消费和经济增长的核心假设，不要止步于简单的减少能源消耗和购买可再生能源。现如今从减少厨余废物到发展循环商业模式，一切都可以归结到“气候战略”这个概念下，可能性十分广泛。现在正适合发挥批判精神和创新

精神，思考各个领域的产品和服务是如何创造、如何使用的，尽全力减少价值链每个环节的碳排放。一部分是可以在战术层面解决的问题，比如前文讨论的与供应商和客户合作减少其碳排放。但在战略层面，公司还可以重新思考整体的投资和商业模式。以下是几种方法，主要关注两个关键领域。

风险和投资。公司以多种方式配置资本、做出投资决定。倘若公司对融资和投资的思考方式发生重大改变，会有更多资本流向低碳活动。

重新思考投资回报。在大多数公司，一个项目要想获得内部资金，必须在相对较短的时间内达到预先确定的投资回报率（或最低预期回报率）。这种投资回报的方法有缺陷，通常以资金衡量回报，不重视更具战略意义的无形价值，也无法衡量该投资能否推动公司向可持续程度更高的方向发展。我们必须换一种方法，运用这一工具指导公司转向更低碳的投资选项。

对资本支出和最低预期回报率这两个内部流程做一些巧妙的微调，可以起到很大的作用。生产家居建材以及用于食品和个人护理用品的天然原材料的家族制造企业J.M. Huber制定了一套整体方案，用于优化资本配置。首席可持续官与首席财务官一同对资本支出流程进行调整，将社区参与、客户认知、人才吸引与保留、业务弹性（如太阳能电池项目可以让公司免受矿石燃料价格变动的冲击）等无形效益纳入考量。

公司应当更加战略性地设置最低预期回报率，给一部分投资留出更大的余地，大幅度向减碳项目偏移。举例来说，建造节能建筑，在建筑的整个使用周期都可以一直节省成本、减少碳排放，但这需要投入更高的前期成本，或者需要更长时间才有回报，但假设该资产可以使用40年，这笔投资依然是明智的。

另一项明智的投资转向是，对公司运作征收内部碳税，鼓励减少碳排放。现在有超过1400家公司以各种方式启用内部碳定价，但规定使用

“影子价格”，没有金钱交易。这种方法的力度不够。微软、迪士尼和路威酩轩（LVMH）等早期领先公司则一直在向各部门收取真正的碳排放费用。这笔“税收”收入会重新投资于能源效率、可再生和弥补碳排放（如植树）的相关项目。所有公司都应当运用这种战略，为低碳项目提供资金，为政府未来进一步普及碳税征收作好准备。

还有一项比较新的战略是运用金融工具，例如绿色债券，现在有2000亿美元的市场，购买绿色债券的收益会流向环境和气候项目。意大利电力公司（ENEL）尝试了略有不同的方法，发行的债券与一项衡量公司遵守联合国可持续发展目标情况的关键绩效指标挂钩。倘若ENEL未能将总发电量中来自可再生能源的电量比例提高至55%，给债券持有人的利率就要上调25个基点。虽然筹集到的资金并未指定某一特定用途，但与传统绿色债券一样，该债券明确支持减少碳排放。

公司能够采取的最大动作，或许是重新考虑研发资金的分配。戴姆勒（Daimler）做出一项强有力的重大变化，宣布将不再投资研发内燃机引擎，把数十亿资金转向电动汽车。雀巢CEO马克·施奈德（Mark Schneider）前不久谈起投资植物性蛋白，生产过程中排放的二氧化碳比传统生产的肉类要少，他说，“我们为这种植物肉饼投入资金，会损害本季度的利润，但如果我们把工作做到位，到了明年、后年，投资就会有回报。”在一两年内看到一个快速发展的新市场有所回报，听起来是一笔很好的生意。

新的商业模式。联合国政府间气候变化专门委员会（Intergovernmental Panel on Climate Change）提出，阻止灾害性全球变暖，须在2030年将碳排放量减少一半，2050年完全减至0，这个数据令人望而却步。本文讨论的方法能够帮助我们加快行动速度，但我们对产品、服务和消费的观念需要有根本性的改变。当前的商业模式和交付方

式，可能会把我们限制在材料密集、能量密集的老路上。另外，一些二氧化碳密集行业必将退出核心商业领域。

例如飞利浦照明公司（Philips Lighting）推出“照明服务”模式，让企业客户付钱请飞利浦安装和管理其照明系统，而非自行购买照明系统。这种方法颠覆了飞利浦的传统模式：在这个项目里，公司不会追求多卖几个灯泡，而是尽可能节约地管理照明，选择更耐用、能效更高的产品，减少材料和能源消耗。前身为丹麦石油天然气公司（Danish Oil & Natural Gas）的能源公司奥斯特（Ørsted），经过大规模转型，率先参与全球经济低碳化，十年前就开始实施核心业务转向。在转型中，公司卖掉了大多数矿物燃料资产，成为世界最大的海上风力发电场建造者。还有，以肉类食品为主的麦当劳和汉堡王都会转而出售植物性“汉堡”，这个想法放在几年前或许令人难以置信，但这两家公司也跟奥斯特一样，要对即将到来的低碳经济对其业务的影响进行战略思考。

下一级行动

毫无疑问，公司为气候问题做了很多工作，如减少排放量，以及为运营、供应链和创新议程设置较高的减排目标。可是这样还不够。自然不再关照我们，我们正在逐渐失去过去一万年来允许人类建立起社会的相对稳定的行星温度范围。公司有许多方法可以用来彻底改变以往的业务模式，但多数公司依然囿于旧有观念。气候行动通常关注渐进式的改变。即使企业制定了大的目标，如全部换成可再生能源，公司也要等到每个项目都能迅速获得回报时才行动。现在，公司必须调动所有硬资产和软资产，以与问题严重程度相应的规模，应对这个前所未有的共同难题。

气候行动逐渐成为社会对企业期望的一部分，下一代气候行动将会创造长远的重大价值：帮助公司与关键利益相关者建立更紧密、更持久的联系；营造明确统一的监管环境，令成本更低、可持续程度更高的实践成为可能；推动更深入、更具颠覆性（笔者称之为“异端性”）的创新。可持续工作会带来巨大的无形价值，如人才吸引及保留、供应链风险降低、适应力、公司运营许可、社会现实意义，以及为将来截然不同的世界做准备，你会拥有强有力的商业案例。

但如果现在才刚刚意识到人类要想生存发展就必须积极采取措施应对气候问题，已经有些晚了。只有我们都竭尽全力应对气候问题，商业和社会才能够得以延续。

关于气候危机的尖锐商业问题

TOUGH BUSINESS QUESTIONS ABOUT THE CLIMATE CRISIS

安德鲁·温斯顿就八个迫切的问题给出答复。

安迪·鲁滨逊（Andy Robinson）| 文

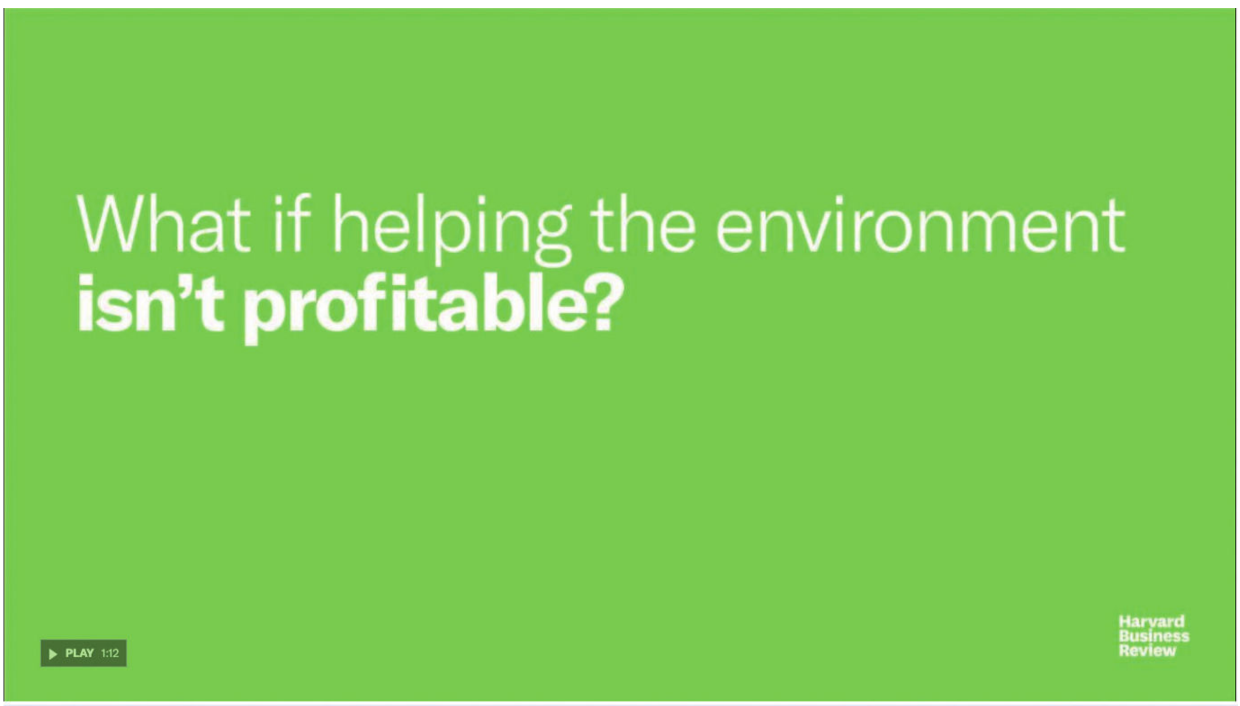


企业必须进行重大调整，才能避免气候变化给世界带来的最大灾难性的后果。不过，你可能很难找到自己在这个过程里能够发挥的作用，甚至怀疑自己能否真正发挥作用。作为初级员工，或者小企业主，自己的所作所为真的有用吗？现代资本主义社会里，我们能否将科学研究告诉我们的措施付诸实施？这个星球似乎注定发生灾难，我们还能保持乐观吗？

本期聚光灯章《引领气候行动新时代》作者安德鲁·温斯顿可以给你一些建议。《哈佛商业评论》向他提出了几个读者关心的关于气候

行动的问题，还有一些我们自己关心的问题。下文是采访实录。（YouTube网站可以看到他回答这些问题的视频。）

安德鲁·温斯顿是温斯顿生态战略公司（Winston Eco-Strategies）创始人，商业及可持续发展问题方面的世界著名专家。他的著作有《大转向》和《绿色商机》，并在《哈佛商业评论》发表文章《在升温的世界保持弹性》。温斯顿为企业提供咨询，客户包括3M、杜邦、HP、英格索兰、强生、金佰利、万豪、百事可乐、普华永道和联合利华等。



一、如果参与环保活动无法带来利润会怎样?

大家总觉得注重可持续发展和气候行动就会增加成本。我觉得这个问题过度简化了。采取一些措施减少碳排放，能够立刻帮你省钱，

比如建筑和城市的照明改装。现在到处都在做这种调整。这样的措施很快就会有回报。现在转向可再生能源的成本其实比以前低。

那么大家又要问，我们怎样才能转向绿色环保能源？或者问，因为碳排放成本更高，我们如何减少碳排放？首先说清楚，成本不会更高。我的意思是，很多方法都不会增加成本。我们会在长期投资方面做出选择，改变供应链的生产方式，或者从根本上改变公司制造产品的方式，抑或产品服务于消费者和客户的方式，减少其碳排放量。做这些事情需要研发，需要创新，但这是投资，不是成本。我们一直纠结于这个字眼，觉得这是可持续发展的成本。但商业里一切都是成本。这是一项投资，就像公司为营销、研发和员工的投资一样。

建立低碳的繁荣社会是一项投资，而且就目前来讲，是一项明智的投资。



二、我是小企业主。应对气候变化不是大公司的事吗?

大公司拥有巨大的影响力。我经常被问到关于中小型企业的问题。大企业和中小企业的不同之处，以及两者应对可持续问题的方式，都有一些有趣的地方值得讨论。你知道，从一方面来讲中小企业采用的战略其实跟大公司是一样的。你也知道，减少碳排放，或者说减少碳足迹，可以帮你省钱。企业利用公司运营的方式和价值观吸引人才，而企业生产的产品令这种吸引人才的方式更加可持续。

小企业和大公司的差异，很显然，在于两个关键杠杆领域。一个是供应链，大公司可以支配供应商，小公司做不到。但小公司可以跟随本行业内对供应商提出了要求的大企业。第二个是政治影响力，小公司没有像大公司那样的政治影响力。

但小公司有一个很大的优势——小公司通常很灵活，可以迅速行动，而且可以进行更深入的创新。我把这种优势称为异端性。小公司可以提出更为尖锐的问题，质疑本行业的本质。大公司提出的非常有趣的可持续新技术，往往来自其收购的小公司，抑或是向小公司租借或获得授权的。小公司可以更好地发挥创新能力，我觉得这就是小公司应当发挥的作用。



三、在资本主义社会里我们可以抗击气候变化吗?

我有经济学学士学位，也有MBA学位。我信任商业，也信任资本主义。但我们不可避免地用错了资本主义，或者说资本主义在某些非常重要的地方出了毛病。资本主义的一部分是自由市场。我们姑且算是拥有自由市场。但我们其实在补贴某些东西。我们通过各种渠道给市场注入资金——于是几乎失去了真正的自由市场。

历史上最严重的市场失灵是，我们从来没有为碳排放定价，这意味着燃烧矿物燃料、将二氧化碳排到大气中的行为一直在影响我们——影响我们的健康和幸福，摧毁经济。我们没有为碳定价，这就是市场失灵。

因此我认为，如果可以给碳排放定价，并且大胆涨价，就可以利用市场和竞争协助解决气候问题。但资本主义也有根深蒂固的不平等性。资本主义让资本、金钱和利润向着社会上层流动，数十年来一直

如此。以前的资本主义不受束缚，那时我们还没有采取措施，比如向富人多征税或者打破大公司垄断之类的。假如不对资本主义加以限制，就会造成许多问题。我觉得这不一定是好的方法。但我们必须纠正资本主义的问题，让更好的资本主义为我们每个人牟利，让世界繁荣发展。



四、怎样的观点能够说服企业领导者采取行动?

理论上我们愿意相信，我们是利用电子表格和全面分析来制定商业决策的。但事实证明，我们凭感情用事的频率也与根据事实做决策的频率差不多。领导者总会有一种直觉（这就是他们能赚很多钱的部分原因），哪怕并未掌握详实全面的数据，也觉得我们应该以某种方式行事，或者转向某个战略方向。

所以我在针对CEO的研究中问他们，促使他们关心可持续发展问题的因素是什么，我发现他们的确会列举出我一直在研究的商业意义，不过好像排在第三或者第四。他们大致明白这个问题对于商业的意义，觉得需要把这一项列出来，但其实每个人可能都有自己个人方面的原因，比如跟孩子聊天时的动情时刻，孩子很可能是千禧一代或者Z世代，还有跟年轻员工交流，或是近距离地看到热带雨林，看到冰川的融化。促使这些CEO关心可持续发展的是他们的个人经历。他们既要有这份心意，又要动脑筋想问题。头脑和心灵两者都需要。



五、人们声称想要绿色产品，可他们明明只挑便宜的东西买，不是吗?

做问卷调查的时候大家都会说，我当然想要更加绿色环保的产品，绝大多数人会这样作答。真正会一直寻求和购买绿色环保产品的

消费者比例则很小，可能不超过10%。真正的绿色消费者很少。

我觉得这种现状不会改变。人们仍然需要寻找价格最便宜或质量最好的产品。有时人们难以负担参考更多维度的成本。过去也一直有这样的陷阱，所谓绿色产品的名声并不好，比普通产品质量差。我想，现在完全不一样了。现在的绿色产品一般比普通产品更好。特斯拉汽车，或者电动汽车，我就有一辆电动车，就是更好的汽车。很多产品都是这样的。所以我觉得，消费者不会根据绿色环保与否来选择产品，而是会参考很多因素，包括公司及其价值观——道德伦理方面，产品对世界的影响。

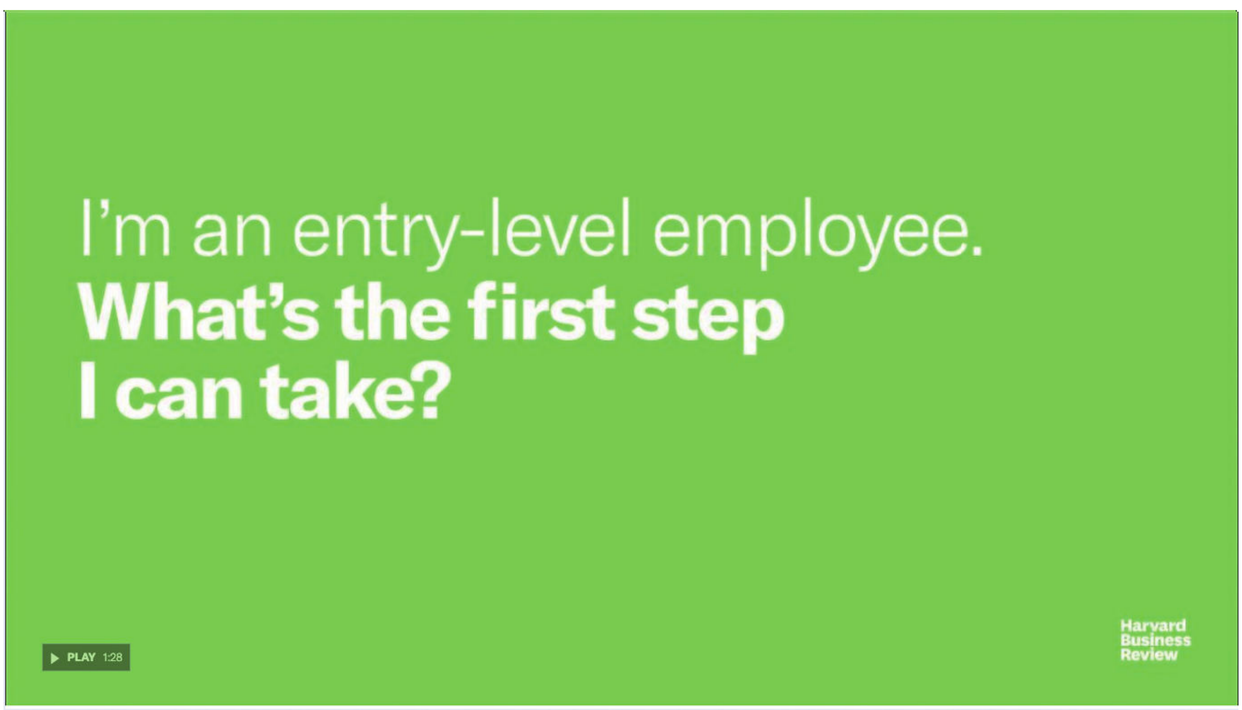
但我觉得这一直是个“其他条件一样”前提下的问题。如果两个产品的价格和质量都一样，其中一个更加环保，而且是我信任的公司生产的，那我就买这个。会这样选择的人数比例已经增长到非常可观的水平。所以公司必须推出与普通产品质量相当或更好的绿色环保产品，这样就能在竞争中获胜。



六、我是发展中国家的企业主。对抗气候变化是发达国家的责任吧?

近两年来我在工作中看到一种转变：发展中经济体的公司和政府日益关注可持续发展问题。过去许多年里发展中经济体的态度是，“喂，发达国家，这问题是你们搞出来的。大气中的二氧化碳大部分是你们排放的，你们来解决。这是富裕国家的问题。”

我觉得发生这种态度转变有几个原因。主要是因为大势所趋——气候正在变化，年轻员工要求公司采取更多措施，这样的趋势影响着每个人，而且真实存在。清洁能源价格大幅度下降，意味着每家公司都想转向最便宜的选项。因此，我觉得发展中国家正在迅速追上来，经常有机会反超发达国家。所以我认为，发展中国家其实有机会更快地实现更加绿色环保的运营。



七、我是一名初级员工。首先我可以做点什么?

听好了，这条路很难走。但我从高层管理人员那里得知，千禧一代和Z世代的行动和诉求已经对他们产生了影响。

公司新员工首先可以提出问题。遇到高层管理人员的时候谈谈这个问题。我听高管说过这样的事。比如千禧一代，与其他世代的人相比更没有界限，这一代会觉得应该去跟别人交谈，去找领导者讨论可持续问题。这是其中一部分。首先要发声，对不对？另外我们也看到，一些公司出现了涉及气候问题的罢工，一些员工在Medium网站和其他媒体发布了联合签名的公开宣言，表示“我们希望自己的公司采取更多措施”。每个人都可以这样做。你可以去签名请愿。

但在战术层面，你知道，多数公司都有绿色环保小组这样的团队，办公室用品也可以改进。你可以从小处着手，比如不再使用一次性的饮料瓶或纸杯之类的。这样的举动可以起到推动作用。每项工作都有更加环保的方式。而且你有自己的影响力。在公司谈及这个问题、进行思考，并且宣传可持续方面重大问题及其对本公司业务的影响，你就能够发挥影响力。

还有，你还可以想想自己在日常生活中可以做些什么，对吧？将这个意识落实到自己的生活中，落实到投票、饮食和出行方面，这样就是在身体力行，找到了个人生活和职业生活共同发展的方式。这是最好的起步方法。



八、如何保持乐观?

很难。如果密切关注科研进展，你会发现前景并不怎么乐观。我觉得不应该假装没问题。问题很严重。所以有时候很难保持乐观。但我也能看到，现在情况已经有了很大的改善。以前商业界并不重视可持续问题，最近才重视起来，世界最大的几家公司都开始关注这个问题。所以，至少情况有起色。

巴黎气候协定获得了各国的同意，可以说是有史以来世界各国第一次达成一致。各国都同意减少二氧化碳排放，注意能源系统。某个国家表示不再参与巴黎气候协定，但其他国家还在继续行动。

但真正让我感到有希望的是两件事。一是清洁能源经济方面的改变，意味着太阳能和风力发电设施、低能耗建筑、电动汽车和电池等清洁能源相关的成本大幅度降低，而且速度快得吓人，达到了指数

级。所以我们现在看到，正在兴建的绝大部分能源设施都是可再生能源设施。电动汽车逐渐成为销售主流。

二是年轻人，为气候问题发声的年轻人。一年前我注意到格蕾塔·桑伯格（Greta Thunberg），在演讲和文章里提过她，当时没有人知道这个人。一年后她发起一场全球运动。她今年16岁。世界各地都有这样的孩子走上街头，我们不能忽视。我觉得全世界真正的变化始于街头，始于这些年轻人，几乎每一次都是如此。要注意这些孩子，重视他们对企业和政府提出的诉求。

安迪·鲁滨逊是《哈佛商业评论》多媒体制作人。

对于气候变化，大家究竟怎么想？

WHAT DO PEOPLE REALLY BELIEVE ABOUT CLIMATE CHANGE?

以及对企业的启发意义。

格蕾琴·加维特（Gretchen Gavett）丨文



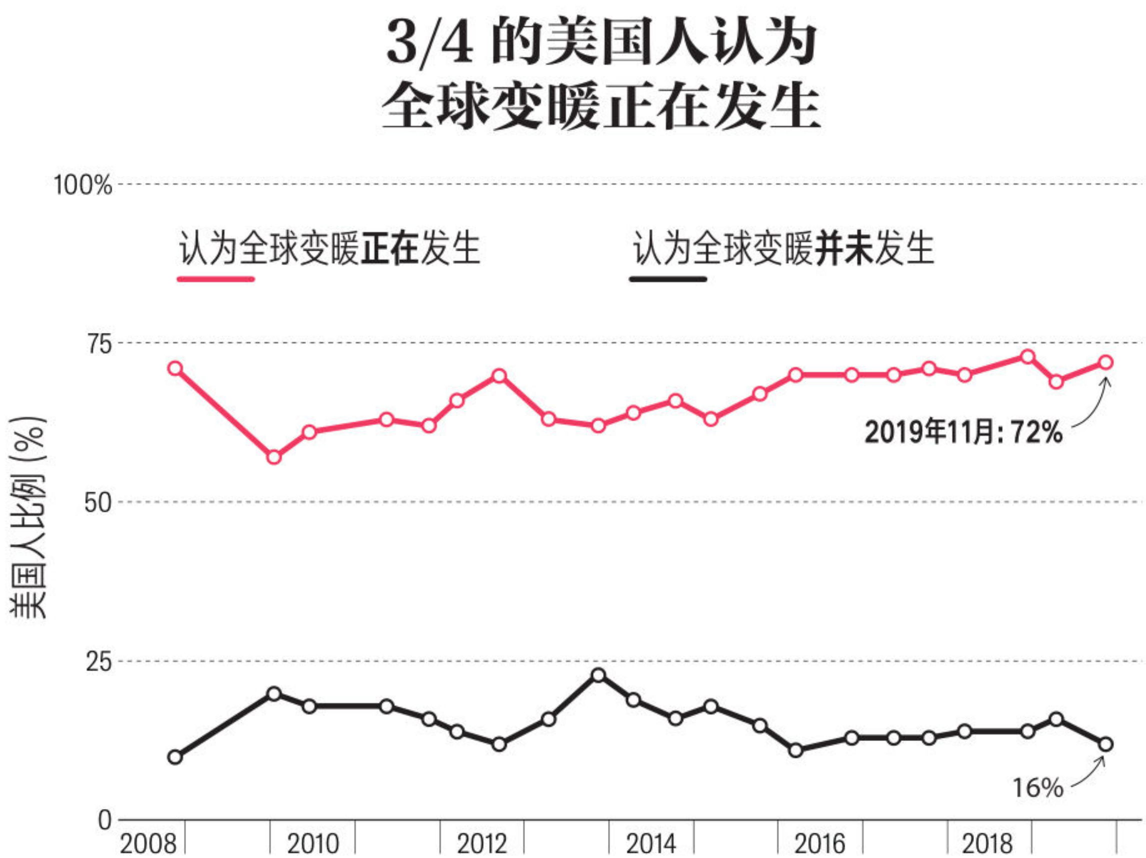
安东尼·雷瑟维茨（Anthony Leiserowitz）博士主持耶鲁的气候变化传播项目，研究美国人对气候变化问题的反应。对于气候变化的原因、后果和解决方案，美国人有着哪些理解和误解？对危机的认知如何？人们支持或反对怎样的政策？参与关于该问题的哪类行为（包括消费者、社会和政治行为）？

雷瑟维茨的研究为企业领导者提供了有价值的洞见，可以借此一窥客户及员工的态度和行动。倘若不了解这些，关于广告营销和让内部接受可持续项目的决策就有可能引起不良后果。在以下采访节选

中，雷瑟维茨概述了数据显示出的结果、演变以及对当代领导者的启示。

美国国内对于气候变化的认知怎么样?

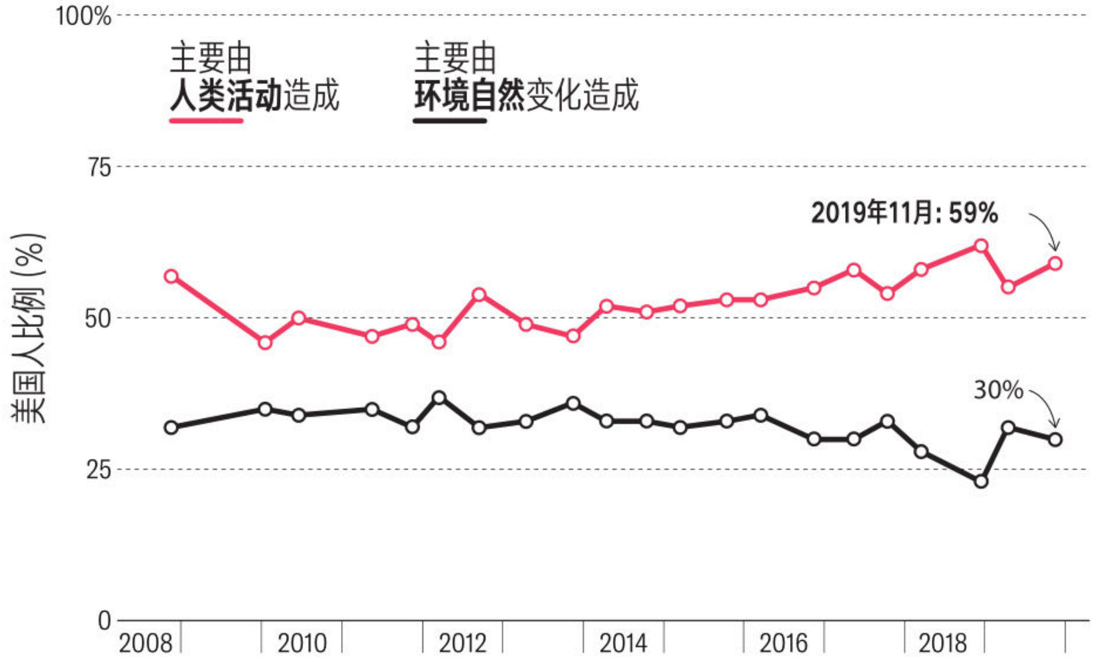
我们从全国取样一千多名美国人进行调查，每年两次，至今已逾十年。我们发现，现在接受“气候变化的确存在”和“气候变化由人类引起”的人数比例达到历史最高水平，焦虑程度也达到最高水平，公众对许多政策的支持度达到或接近高点。



注: 参与者被问到“你认为地球正在变暖吗? ”回答“不知道”的参与者未计入。
来源:“美国人心中的气候变化: 2019年11月”，耶鲁大学与乔治梅森大学

HBR

约 3/5 的美国人认为全球变暖主要是由人类造成的

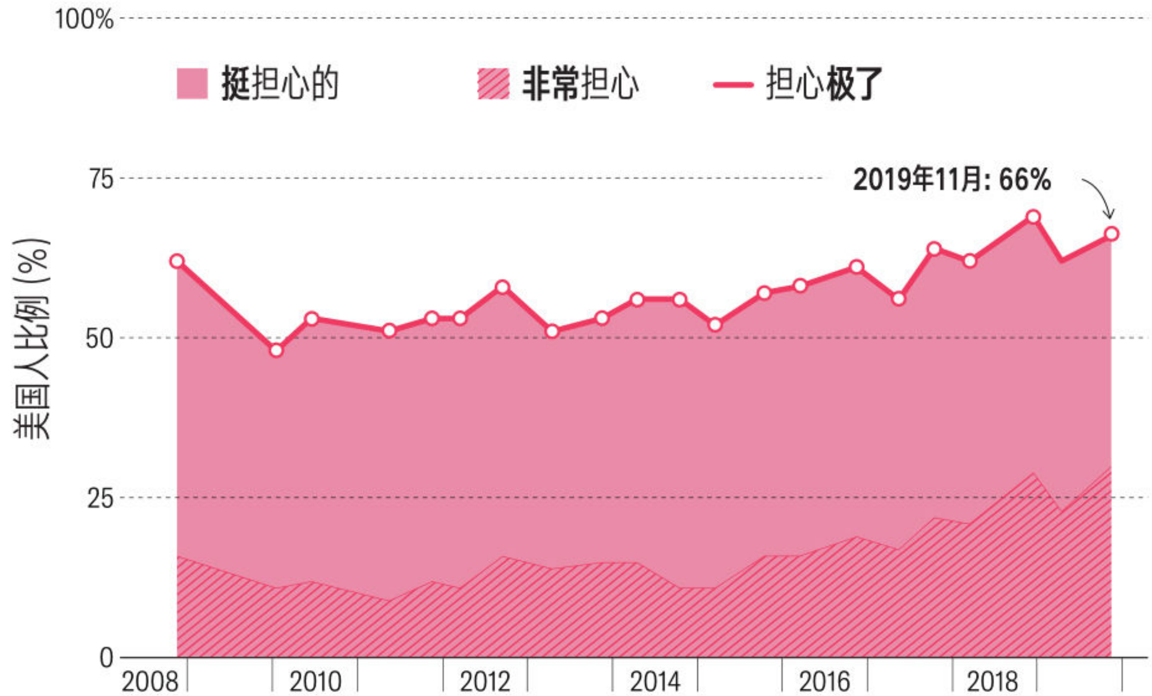


注: 参与者被问到“如果全球正在变暖，你觉得这是因为……”

回答“两者都没有，因为不存在全球变暖”和“其他原因”的参与者未计入。

来源: “美国人心中的气候变化: 2019年11月”，耶鲁大学与乔治梅森大学

约 2/3 的美国人对
全球变暖感到担忧



注：参与者被问到“你对全球变暖有多么担心？”回答“不怎么担心”“完全不担心”和“否认全球变暖”的参与者未计入。
来源：“美国人心中的气候变化：2019年11月”，耶鲁大学与乔治梅森大学

较长时间的数据轨迹更有意思。上一次舆论高位线是从21世纪初开始逐渐上升，2008年达到高点，这期间相关的大事件有：2004年关于全球变暖的灾难电影《明日之后》（The Day After Tomorrow）上映，我针对这部电影的影响进行了全国性调查，发现电影使得几百万观众更加相信气候变化问题的存在，焦虑程度和对相关活动的支持度有所上升；2007年联合国政府间气候变化专门委员会（Intergovernmental Panel on Climate Change，简称IPCC）发布报告，强有力地说明人类的确要为气候变化负责；2006年《不愿面对的真相》（An Inconvenient Truth）发布，2007年阿尔·戈尔（Al Gore）和

IPCC获得诺贝尔奖；加利福尼亚州州长阿诺德·施瓦辛格（Arnold Schwarzenegger）通过了针对全球变暖的AB32法案，对加利福尼亚州产生了巨大的影响，成为全世界的榜样。2008年竞选总统的共和党提名人约翰·麦凯恩（John McCain）参议员多年来一直是在国会呼吁关注气候问题的主要干将，竞选活动的重点就是气候行动。

然后到了2008年，巴拉克·奥巴马（Barack Obama）赢得大选。我们看到舆论在2008年出现大幅度下降，2010年降到最低点——我们看到，相信全球变暖正在发生的美国人比例在18个月里下降了14个百分点，从71%降到57%。

这是怎么回事?

为了寻找原因，我们开展了大规模的分析。我们发现，原因不在于经济和媒体报道，也不是因为那两年的雪灾之类的“冷天”。推动这种下降趋势的似乎只有一个主要因素：用政治学术语来讲，叫做“政治精英提示”（political elite cues），意思是领导者领导、跟随者跟随。那段时间的重要事件是茶党运动兴起，共和党严重右倾。这些事件使得气候科学最长的枝条上伸出的嫩枝枯萎了。共和党一致声称气候变化是一场骗局。

之后10年，我们逐渐看到整体舆论缓慢回升，到达现在的程度，略高于过去水平（取决于具体衡量标准）。在某种意义上，现在我们回到了2008年，但这种感觉掩盖了表面下正在发生什么。从政治学的视角来看，你会看到，共和党其实没有发生重大转变。变化发生在民主党和独立派中间，这部分人对气候变化的关注提升，但共和党基本没有变化。

作为消费者，美国人如何对气候变化做出回应？关于消费者的行为，公司需要了解什么？

我们的“全球变暖下的六种美国人”可以为消费者对话提供实用框架。这套框架以市场细分分析为基础，类似消费者市场细分。这里的六种人不是根据党派、性别、种族和收入划分的，而是根据人们对气候变化问题的反应：对这个问题有什么想法和感受，采取怎样的应对方法。

全球变暖下的六种美国人

分组	观念	人数比例（%）
惊慌	全球变暖正在发生，由人类造成，是一项紧迫的威胁。这部分人支持气候行动。	31%
关心	全球变暖正在发生，由人类造成，是一项遥远的威胁。这部分人支持气候行动。	26%
慎重	这部分人质疑全球变暖是否在发生、是否由人类引起、是否严重，还没有拿定主意。	16%
淡漠	这部分人不太了解全球变暖，也很少从媒体和家人朋友那里听说这回事。	7%
怀疑	这部分人觉得全球温度并未上升，即使上升也是自然循环使然。他们不怎么考虑这个问题，也不觉得是严重风险。	10%
不屑	这部分人坚信全球温度并未上升，跟人类没关系，也不是什么威胁。他们认同阴谋论，觉得全球变暖是个骗局，科研人员捏造数据。	10%

来源："全球变暖下的六种美国人"，耶鲁气候变化传播项目，与梅森大学气候变化传播中心合作，2019年11月更新

© HBR.org

我们根据不同的态度制定了六个分组。一个极端是"惊慌"，这个分组的人完全相信气候变化正在发生、由人类造成且情况紧急，迫切希望采取行动，但还不确定自己具体可以做什么。另一个极端是"不屑"，这些人坚信气候变化不是真的，多半认为只是骗局。在这两个极端中间是"关心""慎重""淡漠"和"怀疑"。这六种人看待气候变化的视角

各自截然不同。公司必须像应对其他市场细分一样，根据目标受众调整沟通和令其参与的策略。

用创新扩张曲线画出来很有用。这其中有先锋、早期采用者、早期大多数、晚期大多数和落后者。从公司的角度来讲，与先锋和早期采用者沟通这个问题的方式，跟针对早期大多数的沟通方式不同。消费品营销也是如此，吸引不同受众群体，要用不同的产品特性作为卖点。

我在课堂上用过这样一个例子：几年前日产聆风（Nissan LEAF）有一个很棒的广告，一只北极熊从北极去南方旅行。这头熊穿过城市的街道，最后出现在城郊的一个住宅区。一个人走出屋子，拎着公文包去上班。他正要跨进自己的日产聆风，一回头突然看到身边站着一头巨大的北极熊。这个人和熊面面相觑，然后拥抱在一起。

很好的广告。

可不。他们当然可以拥抱。但我多年来竭力呼吁大家关注气候问题，我一直扯着嗓子喊："别管北极熊了，这可不只是北极熊的问题好吗？这是个会严重影响我们人类的问题。"

所以我的第一反应是，这个广告太糟糕了。然后我停下来想了想，就意识到这真是个很好的广告。放在创新扩张曲线里想一想，日产在推销的这款车型，成本更高，性能较差。最初的日产聆风充电一次只能行驶大约70英里，成本却比类似的普通汽车更高。什么人会犯傻去买这种车？为什么要买这种车？日产的意图并不在于大众市场，而是想吸引早期采用者购买这种创新车型，因为当时没有人开电动汽车。所以他们的广告针对的是环保主义者和已经非常关心气候变化的

人（比如我们六个分类里的“惊慌”群体）。这类人自我认知的一个核心部分就是将其环保主张付诸实践——他们最有可能成为电动汽车的早期采用者，令电动汽车打开市场。这个广告很厉害。

但这种方法不能用来向大众销售电动汽车。

那么究竟该怎么向大众销售呢?

我们正在探索。但10年前我们关注过消费者对可持续产品的认知，以及阻碍消费者购买此类产品的因素。当时的消费者认为，可持续产品的性能不如传统产品，而且成本比正规的传统产品高。这就是阻碍消费者购买更多可持续产品的部分因素。

这正是特斯拉发挥影响力的地方，与苹果公司非常相似。苹果重新定义了个人电脑的形象——不只是放在你书桌上的丑陋金属盒子和中央处理器。现在苹果电脑是身份和地位的象征，是一种设计艺术，使得计算机产品发生革新，因为哪怕是更便宜的方盒子也无法再与之匹敌。

特斯拉以相同的方式令电动汽车这一品类和电气化未来显得又酷又美，它性能更高，纵然价位更高也当之无愧。特斯拉电动汽车的销售量相对于其他所有汽车而言依然不大，但在美国许多地方成了地位的象征。消费者对可持续产品的认知正在发生深层变化，我们处在这个过程当中。

我们也了解到，消费者希望通过产品获得更多自主权。例如，福特汽车刚刚开始在可持续方面进行开拓的时候，在密歇根的至少一家福特工厂屋顶上安装了太阳能电池板，用这件事作为噱头鼓吹其产品

绿色环保。消费者并不关心这个，更关心的是想要一辆节能高效的汽车。消费者希望公司能让我们自己实践环保价值观。

这一点是一切的关键：致力于更广义的可持续领域的所有公司都应当注意并思考如何赋权消费者。公司产品及服务如何让顾客有能力将其环保和气候主张付诸实践?

还有一种想法是公司应当赋权员工，让员工将其气候主张付诸实践，这一点与赋权顾客是否相通?

关于这个我没有做过直接的研究。但根据我耳闻目睹的情况，可以说——是的。公司要承诺实现碳中立，或实现绿色供应链等等，这一点至关重要。比方说，沃尔玛决定要从根本上令整个供应链实现可持续生产，要想做到这一点，必须让全体员工、承包商和供应商接受这个理念。公司可以强制要求供应商合作，但员工会对公司实现此类目标的能力产生巨大的影响，而且我觉得公司往往没能对这方面予以足够的关注。因为这是组织变革方面的问题。而且不只是简单地传达信息，而是要赋权给员工，让员工协助创新，找到各方面存在的无谓的浪费，还有，说白了就是接受高管层的远大愿景。

领导者必须有能力，才能让员工和顾客一同参与进来。你觉得在政府或公司担任统筹工作、呼吁人们关注气候变化，需要哪些才能?

这个话题真是太大了。不过我可以简单列出两点。第一是要有愿景，涉及转型变革更该如此。其次要有将愿景付诸实践的战略。

这对于公司而言非常重要，因为从总体上来看，美国人总是对许多公司应对这类问题的动机保持着怀疑的态度，甚至是完全不信任。可耻的“洗绿”（公司为掩盖其污染环境的行为而假意支持环保活动——译者注）行为“源远流长”。我的一个老朋友詹姆斯·霍根（James Hoggan）是加拿大最前沿的传播学教授，他说，有三条简单的原则，第一，做正确的事；第二，做正确的事并被看到；第三，不要弄乱前两条的顺序。换句话说，就传播而言，最重要的是你实际在做的事情。你要先做正确的事，然后再让大家来看你有多么绿色环保可持续。

这又要回到我们在关于消费者的研究中总结出的最后一点。我们看到，美国人整体中有很大比例的人，特别是“惊慌”和“关心”这两个类别的人，表示希望根据公司应对气候变化的行动对公司进行奖惩——换句话说，抵制其产品，或积极购买自己认为是做了好事的公司的产品。人们很有热情这样做。我们发现近半数美国人表示愿意为不当行为而惩罚公司。

你可以说这个结果没什么说服力，只是人们在调查问卷里随便说说而已。那我们把这个比例数字减半，从50%降到25%。其实还可以采取极端保守的态度，再减半，降到12.5%。再极端一些减到6%，继续减半到3%。假设美国有3%的人愿意为公司的气候行动对该公司实行奖励或惩罚。

假如3%的市场对某一公司实行奖励或惩罚，会在一切领域形成巨大的冲击波。利润率往往低于这个数字。我跟公司高管交流的时候，我说，我不是你，也不敢说完全理解你的决策。但我们询问人们为什么不奖励或惩罚公司时，问的是所有障碍（我没有时间，太贵了，我不喜欢这些产品，家里人会笑话我，等等），其中有一个原因在回答

里出现了许多次。就为了那一个原因，他们就不去奖励或惩罚公司。你猜猜看是什么?

天啊，我一点头绪也没有。

很大程度上阻止了大部分人奖励或惩罚公司的一大障碍非常简单：我不知道要奖励或惩罚哪家公司。就这么简单。不是要说服某人放弃共和党身份加入民主党。这可太难了。也不是要改变一个人的价值观，甚至不是说服什么人。只是简单地告诉消费者“我们是好公司”或者“那家公司是坏公司”，这就够了。

假如我是公司高管，这个结论会让我垂涎，或者让我有点害怕。因为根据公司在行业中的位置，你可能可以利用这一点，或者因此受到惩罚。

身为高管，我会担心两个主要因素。一是环保群体，因为我觉得，在指摘恶劣企业行为方面，环保群体深受消费者信赖。换句话说，就是指定和谴责恶劣企业行为的团体。

不过坦白讲，我最害怕的还是竞争对手，因为竞争对手有强烈的动机要去跟我们公司看重的消费者宣传他们的产品有多好，比我们的好，我们的产品很糟糕。而且竞争对手有足够的资源进行大规模宣传和广告。

再回到我的朋友詹姆斯提出的原则：首先你要做正确的事情。现在尤其要注意这一点，造假的公司一定会被发现。

安东尼·雷瑟维茨博士是耶鲁森林与环境研究学院教员，主持耶鲁气候变化传播项目。他参与了多项研究，除采访中提及的研究项目之

外，还有每天全国播送的“气候联播”（Climate Connections）电台节目及播客，讲述关于企业、政府、宗教、社区、积极倡导气候活动的领导者及其他关于气候变化的故事，迄今已超过1700个。他对前不久出版的文集《更好的星球：关于可持续未来的四十个重要观点》（“A Better Planet: Forty Big Ideas for a Sustainable Future”）亦有贡献。

格蕾琴·加维特是《哈佛商业评论》高级编辑。

公司下一个气候行动领导者竟是CFO

YOUR COMPANY'S NEXT LEADER ON CLIMATE IS...THE CFO

工具、团队、监管和市场方面的改变，令可持续发展的决定权落到了财务部门。

劳拉·帕尔梅罗（Laura Palmeiro） 德尔菲娜·吉巴西耶（Delphine Gibassier）| 文



如果你觉得公司首席财务官（CFO）根本不可能负责应对气候变化问题，请你再思考一下。如今明智的组织正在将可持续发展的责任转到财务部门。

出现这一转变的原因有几个。一是基本的财务数据，财务数据大部分属于CFO的管理范畴。根据目前全球变暖的水平，2030年一年整个经济体需为缓解和适应气候变化投资近一万亿美元；假设本世纪末

全球气温升高6摄氏度，预计将有4.2万亿到43万亿美元的股票资产面临风险。

第二，减少温室气体（greenhouse gas，简称GHG）排放可以节约成本。减排等于减少能量消耗，而能耗是组织成本的一大部分——CFO关注的正是组织成本。第三，投资者催促公司进行保障气候安全的投资，希望气候风险整合进公司财务信息披露里。最后一点，气候变化解决方案带来商机。加拿大特许专业会计师协会表示，“作为可持续价值的创造者、促成者、维护者及报告者，会计师可以让其所在组织更有效率地适应当前形势。”综上所述，这些转变使得财务团队将此前被称为“非财务”的因素纳入日常工作。

CFO领导气候变化相关工作的回报逐渐开始显现。例如，英国啤酒公司Adnams前不久发现啤酒基础成本上升，因为夏季气温太高，影响了大麦产量。为解决这一问题，CFO设法减少能源和水的消耗，抵消增加的成本。Mars公司CFO克劳斯·埃格德（Claus Aagaard）讲述过公司可持续计划在两年内通过节约成本实现盈利的故事。

我们通过研究工作、在达能集团（Danone）工作的相关经验以及与联合国全球契约组织（UN Global Compact）的合作，确定了财务部门关注可持续发展的四种方式，每一位企业领导者都应该关注这些方面。

财务工具越来越环保

我们看到越来越多的财务团队将其工具环保化。具体是什么情况？比如说SSE或可口可乐赫兰尼可瓶装公司（Coca-Cola Hellenic Bottling Company）建立了“绿色资本支出”（green CAPEX）系统。这

样的结构会令投资决定产生微小的改变（如包含内部碳排放定价，或放宽投资回本时限），使得公司可以更大规模地进行有利于改善气候变化问题的投资。

还有更重大的举措，如微软现在有一个内部碳市场，由财务团队和可持续发展团队共同设计。微软下属公司根据其温室气体排放量支付相应的碳费用（这是为了鼓励下属公司努力减排），这笔钱形成碳基金，用于与气候变化相关的投资，以实现更为可观的全球投资。2020年1月16日，微软在公司CFO的支持下做出历史性的宣言，宣布至2030年实现负排碳，2050年完全抵消以往碳排放量。

现在有600多家公司宣布采用碳定价，原因各有不同，主要原因有指导采购和研发决定、协助供应商向低碳生产转型、派发奖金和支持长期投资。达能的另一项转变是将奖金与根据年度CDP分数评估的气候变化相关表现挂钩，奖励在气候方面表现优秀的团队。

最后，气候变化相关指标融入管理控制系统，企业已经开始像衡量财务指标一样衡量温室气体排放。甲骨文公司（Oracle）用"环境会计与报告"来评估和转换本公司在全世界70多个国家600栋建筑的投资组合产生的温室气体排放量。这样的举措大大削减了成本，因为可以迅速收集到准确的数据。为老年人定制食品的法国小公司Saveurs et Vie也要求其企业资源规划系统提供商在系统里加上自动评估碳足迹的功能。

财务团队、协作方式以及作用都在演进

财务和会计部门的转变越来越明显，不仅体现在工具上，还体现在团队中。丹麦的风力发电公司Ørsted有一支专门的环境、社会与治理（environmental, social, and governance，简称ESG）会计团队，由四名员工组成。英国能源供应商SSE有专门的可持续问题会计人员。联合利华自2013年起设置可持续财务总监职位，负责在财务方面建立起对可持续发展的认知，将可持续性整合在财务报告里，并寻找最佳工作方案。

除了这几个具体公司的例子，还有规模较大的合作。英国可持续会计组织（Accounting for Sustainability）2010年建立CFO领导网络（CFO Leadership Network），最近在加拿大和美国都获得了许可。

一些人从整体上对传统的CFO职能进行重新思考。2018年，管理会计学会（Institute of Management Accountants）发布第一篇关于可持续发展CFO的研究报告（本文作者之一德尔菲娜参与了报告撰写），指出当今的挑战需要将财务与可持续性加以结合方能应对。这项研究揭示了财务领导者需要拥有的新能力，包括建立自然资本损益账目清单、确定关键界外效应的成本，以及理解无形资产创造的价值等。在南非首先编制“整合性报告”（integrated reporting）的金默文（Mervyn King）更进一步，在2016年的一部著作中提出了首席价值官（chief value officer）的概念。北美的宏利保险（Manulife）设置了可持续会计负责人这一新职位。

职能与监管法规迅速变化

公司CFO也必须适应，对涉及气候变化相关风险和机遇的会计规则进行调整。最大的转变起源于2015年12月，负责监督全球金融体系

并提出建议的国际机构金融稳定委员会（Financial Stability Board）建立了气候问题相关财务披露工作队（Task Force on Climate-related Financial Disclosures，简称TCFD），“用于提出一系列自发、一致的披露建议，供企业在向投资者、贷款机构和保险承销商提供其气候相关财务风险信息时使用”。新的TCFD建议于2017年6月发布，建议气候相关财务披露放在主流年度财务文件里，采用与财务公示相似的治理流程。

这在实践中有什么参考意义？举个例子，包括气候相关风险、气候指标以及目标等所有披露，都应当由公司CFO和审计委员会中的一方或双方审查。公司还应当运用情景分析，正视本公司商业模型未来的风险。

2019年11月，为全世界金融市场制定会计准则的国际会计准则委员会（International Accounting Standards Board，简称IASB）发布了名为“IFRS标准与气候相关披露”（IFRS Standards and Climate-Related Disclosures）的报告，建议公司应对重大环境及社会问题，以及更具体的在投资者压力下披露气候相关风险的问题（这一点尤其显眼，因为IASB通常不会在会计准则或简要说明中提及气候变化问题）。我们认为像TCFD和IASB这样的建议还会继续出现。

金融市场越来越需要关注气候

金融市场促使CFO认真考虑气候变化问题。例如投资者活动“气候行动100+”（Climate Action 100+），共有超过370位投资者参与，总资产超过35万亿美元。该项目强烈要求100个具有系统重要意义的排放大户控制排放量，改善治理，加强气候相关财务披露。欧盟发布的气候

基准和联合国的零资产所有者联盟（Net Zero Asset Owner Alliance）等其他活动正在将投资世界转为关注气候问题的筹资模式。贝莱德（BlackRock’s）的拉里·芬克（Larry Fink）在年度致CEO的信中强调“气候风险的证据迫使投资者重新评估关于现代金融的核心假设”。在信的结尾，芬克提出结论，“气候风险就是投资风险”，并提醒客户注意贝莱德的投资方式是以可持续发展为中心的。

CFO必须认真对待气候问题的另一个原因，是投资者对绿色债券的兴趣。绿色债券可以为能够产生环境效益的现有项目及新项目筹集资金。2019年，绿色债券市场新发行的债券达到约2500亿美元，引导越来越多的投资对抗气候变化。这个市场里有经过认证的气候债券，根据其支持的实物资产或基础设施获得认证，让公司得以准确地将气候影响程度控制在2015年巴黎气候协定规定的2摄氏度内。除了为环保项目提供资金支持，这类工具还可以代表资金成本方面的一个优势，因为外部融资在部分情况下可以成为ESG表现的索引。

世界企业可持续发展委员会的彼得·巴克（Peter Bakker）在2012年说，“会计拯救地球”，他说得没错。如今会计逐渐在组织内外将气候变化问题置于首位。公司CFO应当成为气候活动的下一个领导者。

劳拉·帕尔梅罗是联合国全球契约组织高级顾问，曾供职于普华永道和达能集团，在金融、管控和可持续发展等领域具有丰富的经验。她在阿根廷IAE商学院获得MBA学位。**德尔菲娜·吉巴西耶**是法国南特商学院（Audencia Business School）可持续发展会计学副教授，在金融及非金融会计方面有18年从业经验。她在巴黎高等商学院（HEC Paris）取得博士学位。

新型垃圾业务
THE NEW BUSINESS OF GARBAGE

可回收产品和循环回收业务将走向何方。

劳拉·阿米克（Laura Amico）| 文



旧车座、烟头、用过的隐形眼镜……许多人觉得这类废物将来只能填埋处理，但汤姆·萨奇（Tom Szaky）觉得这些东西和其他很多垃圾都能回收再利用。萨奇是TerraCycle私营回收公司创始人兼CEO，后来还创立了Loop（意为“循环”）公司。这两家公司都提供循环经济解决方案，在消费者、企业和可回收垃圾之间架起桥梁。TerraCycle创立于2001年，与企业及政府合作，回收利用难以回收的垃圾。Loop平台则于2019年年中启动，与品牌合作提供可重复使用的包

装，用于普通消费品（如汰渍洗衣液和哈根达斯冰激凌），以更积极的姿态推动废弃物处理问题。

《哈佛商业评论》与致力于减少废弃物的全球领导者萨奇进行了交流，聊了聊他对消费者、企业及政府的了解如何有助于（或无助于）减少人类日常制造的大量废弃物。在采访中，他还为对循环经济模式感兴趣的企业领导者提供了一些建议。

你身处于品牌和消费者之间的特殊位置。你会与双方进行怎样的交流？哪一边对可持续发展方面的论点更抵触?

过去两年里，我看到消费者对废弃物的观点发生了很大的转变。消费者已经意识到垃圾的负面影响，开始将垃圾视为亟待解决的危机。可是尽管如此，消费者在购买时考虑的依然是对自己有利的因素，如便利、性能和整体价格。他们非常积极发声，但实际的购买行为却不一定发生变化。

现在，消费者的乐于发声这一性质可以发挥很大的作用：品牌认识到了这种趋势。甚至连立法者也意识到了这一点，制定相关法律对消费品公司产生影响，如禁止使用塑料袋和塑料吸管等。几年之内，法国的餐厅堂食将不再使用塑料盘子、一次性杯子和塑料容器等外卖食品包装。这样的法律在整个消费品零售行业荡起涟漪。

你觉得政府是在填补商业留下的空缺，抑或是推动和鼓励消费者将嘴上说支持的主张落实到行动中?

还要更复杂一点。塑料吸管是在大概两年前才被当作一个问题，然后就成了塑料及一次性用品问题的标志。遭遇大范围公众质疑之后，立法者开始通过法案禁止吸管。而企业在更多法律生效之前就主动弃用吸管。所以是消费者推动立法者采取行动，企业迅速加入。现在塑料吸管正在迅速消失。这三方是彼此推动的关系。

讲讲你在建立和领导两家公司的过程中与投资者和其他利益相关者沟通的内容吧。在可持续发展领域，特别是作为新的初创公司，要怎样与利益相关者交流?

我们是两年前才开始发展Loop的概念的，所以Loop毫无疑问就是个初创公司。TerraCycle至今运营16年了，更像是一个正在发展的成长公司。所以我有两种不同的视角。

TerraCycle从初生之时起每一年都在成长，但最近两年出现了爆炸式的发展。以前不跟我们签约的企业现在愿意签了，已经签约的公司则更进一步。我们2019年的收入与2018年相比有机增长30%，2020年据预计将有同等程度的增长。这主要是因为所有事物前进的速度都加快了，而且公司希望更进一步，准备应对新的意外，还有以往没有意识、现在开始行动的新行业。与此同时，我们还为Loop Global和TerraCycleUS各自筹集了约2000万美元。这里的重要变化是投资者比以往更注重寻找能够真正发挥影响力的投资。这跟垃圾成为危机的趋势有很大关系。

放在五年前，我不会相信这个需求会让Loop应运而生。我们基本上只是要求包装消费品（consumer packaged goods，简称CPG）公司和零售商彻底重新设计产品包装，接受包装商品配送经济的重大变化

——换句话说，将包装视为资产而非成本。因为对垃圾的观点逐渐变化，越来越多的公司和商家接受了我们的要求。于是现在创业世界里，关于这些问题的更大胆的解决方案，比如Loop，被拿出来讨论。

你觉得现在的公司是否有能力进行这一转变？是不是只有新公司才能进入这个市场？

两种情况都有。我觉得我们会看到一些组织因为无法适应这个市场而消亡，还有一些公司会转向，还有新公司会填补进来，任何转变都是这样的。比如科技行业。零售业呢？一些商家做得很好，对吧？还有些公司，比如玩具反斗城（Toys “R” Us）、Linens’n Things、欧洲的Staples等几个专业大型零售商在这个过程中消亡了。关键是要转向，实现组织转型，要注意这件事说起来容易做起来却很难，因为会牺牲巨大的短期利益。

我相信，关键不是行业或部门，而是公司。雀巢、联合利华和宝洁等一些组织认真对待这类问题，做出会对短期利益造成影响的艰难抉择，为长期发展奠定基础。相反，美国许多大型食品公司无视当下的趋势，将来很可能被根据新的现实建立起新商业模式的初创公司所取代。

TerraCycle或Loop的投资者与你交流时最关心的是什么？投资者想了解什么？

现在投资群体突然更加关心这个话题了，我觉得投资者会告诉你，他们真心觉得可持续发展几乎是未来必不可少的需求。15年前我

们为TerraCycle筹资，人们是为了影响和意义而投资，就像在给NGO捐款一样。如今投资者会告诉你，他们的确认为可持续发展是未来真正需要的东西。他们看着可持续发展指数，感觉不是“啊，把钱花在这里让我自我感觉良好”，现在可持续发展对于企业能否长久起着至关重要的作用。

我们以往看到的大公司的可持续相关行动都是为了“意义”，会高调作出保证和承诺，不是为了“生意”。这种状况现在改变了吗？大型企业能够像投资者一样把关注的重点从情感转向商业吗？

最出名的是艾伦·麦克阿瑟基金会（Ellen MacArthur Foundation）的承诺，有超过400家企业和组织签署，表达杜绝使用新型塑料的意愿。承诺的大致内容是，这些公司将在2025年实现产品可降解、可回收、可再利用，而且从此以后会大幅度增加可回收材质的使用量。

那么我们坦白讲讲他们为什么要承诺。废弃物问题在过去两年里造成危机，许多公司必须解决这一问题，否则就会依法受到处罚。要想领先一步，最好的方法就是对将来作出承诺，部分原因是在承诺的那一天到来之前你其实不必采取什么措施，对吧？大家都承诺2025年能做到这件大事，其实并没有针对当下的问题采取措施。

我与几家全世界最大的包装消费品公司的首席可持续官交流过，他们真的不知道该怎么做。他们根本他╳的不知道该做什么，却说着“没事的，行业会解决的”这样的话。太恐怖了。

我觉得承诺在2025年解决问题会发生这样的事。承诺“可回收”和用“回收材料”制造是有区别的。换句话说，多数公司签署艾伦麦克阿

瑟基金会的承诺，只是保证至2025年做到100%可回收，并各自使用较高比例（通常是25%）的回收材料。我想，大部分公司会说自家包装“理论上可回收”，而没能“实际上回收”就都怪回收行业了。我觉得作出这种承诺的公司大概有90%会失败，然后指着协议中用小字印刷的附加条款说，“我们已经把产品包装转为可回收材质了，可是现在的回收系统没有能力回收。”这种态度会引来更严重的后果，激怒消费者，对品牌造成恶劣影响。

那还有10%成功的公司，这些公司是如何成功的?

这些公司只是领先一步。举个例子：一些公司现在购买再生塑料期货，于是知道会有成交量，采购塑料根本从来没有过这种概念。雀巢公司就是个好例子。雀巢前不久的新闻稿里面关键的句子是这样：“为了创造市场，雀巢承诺采购200万吨食品级再生塑料，从现在起至2025年期间调拨超过15亿瑞士法郎购买这些材料。”

你们公司让我感兴趣的一点是能够与那么多公司开展合作。要做到这一点有多难？单凭你们公司能做到吗?

我们绝对需要合作。废弃物问题是系统性的问题，要想从系统入手，就需要利益相关者多方合作。有了广泛的多方合作，Loop才得以存在。除此之外别无他法。我觉得我们还需要更多合作。

这样的合作是如何发挥作用的?

贸易团体和财团都不行。根据我的经验来讲，行业集团的问题在于如何让集团团结起来，这样才能公开宣布是多方讨论。但这样的讨论通常不会得到有意义的结果。那么我们如何让整个利益相关者体系真正发生变化？因为如果想改变整个系统，就需要所有利益相关者都同意才行。

我们Loop有意识地尝试建立利益相关者多方合作。我们的努力有了效果。自从启动之后我们每隔两天就能增加一个合作品牌，大型跨国包装消费品公司大半都加入了：宝洁、联合利华、Mars、雀巢、百事可乐、可口可乐，等等等等。我们每三周就增加一个合作零售商，它们来自世界各地。Loop以电子商务模式在法国（家乐福）和美国（Kroger和Walgreens）运营，今年晚些时候会在这两个国家扩展到实体店。今年Loop还会在加拿大（Loblaw）、英国（Tesco）、德国（合作零售商会在二月份公布）和日本（永旺）开展服务。最后，我们看到极为乐观的消费者洞察——人们想要使用Loop的服务，能够获得Loop服务的人很喜欢这种体验。

我还没看到太多有类似模式的公司。Loop推进的是大规模的系统转变，需要建立利益相关者多方联盟。也就是说，没有哪家公司能仅凭一己之力做到，必须团结起来一起行动。很多团体找我们说，“你们那个Loop怎么样，要怎样才能把你们那种系统或者流程应用到我们的随便什么主题上来？”他们这样问，是因为利益相关者多方合作通常缓慢且难以获得成果。

那你是怎么回答的?

我告诉他们，Loop这样的平台不能让委员会运营。必须要有一个“主席”来做决策，哪怕是不得人心的决策，还需要有紧迫感，确保一切工作迅速推进。还要统一设置大家都同意的完成期限。比如说我们为什么在去年的世界经济论坛上推出，因为那就是大家都一致同意的最终期限。

汤姆·萨奇是TerraCycle创始人兼CEO，该公司创立于2003年，最初生产的是可持续肥料，后来发展成为领先的回收再利用解决方案系统。2019年，公司推出Loop，旨在推动包装消费品公司及零售商转用可重复使用的包装，颠覆回收行业。

劳拉·阿米克是《哈佛商业评论》高级编辑。

以更好的方式讨论气候危机

A BETTER WAY TO TALK ABOUT THE CLIMATE CRISIS

如果想让大家都好好听，就把重点放在共同价值和共同目标上，不要互相指责。

格蕾琴·加维特（Gretchen Gavett）丨文



我们很多人关心气候问题，但这个话题可能很难讨论。这种讨论容易陷入数据统计资料中。此外，如果不是预先知道对方对于这个话题的想法，你可能会觉得很紧张，不敢展开话题（详见《对于气候变化，大家究竟怎么想？》一文）。有时候闭口不谈比较轻松。

然而，考虑到气候危机的紧迫程度，我们很多人觉得不能再继续沉默下去。德州理工大学的气候学家凯瑟琳·海霍（Katharine Hayhoe）博士谈了谈该如何谈论气候变化问题。海霍2018年在TEDWomen关于

这个问题的演讲视频已有近200万播放量。她与各种各样的人聊这个问题：优步司机、教堂的女性、扶轮社（Rotary Club）成员、企业领导者、管理者、民选官员，等等。不同的人有不同的背景和视角，但海霍找到了可行的策略：关注心灵，即我们都重视的东西，而非头脑。

因此，无论你对话的目标是什么，是鼓励自己所在企业针对气候问题采取相应措施，还是让员工了解自己的决定会如何影响公司气候目标，都可以先看看下面这篇对海霍博士的采访。

领导者与员工、客户、供应商等各种人谈论气候变化问题时应当注意什么?

不管是培训新员工、审查供应商生产方式，还是跟客户聊起气候变化，要遵守以下原则：不要从恐惧、评判、谴责和罪恶感开始说起，也不要一上来就搬出一大堆事实和数据；把要说的重点与双方原本就都重视的事物联系起来，提供双方都能参与的积极、有益、实用的解决方案。

为什么这种方法效果最好？这种方法如何让人们了解气候变化问题的紧迫性并采取行动?

我们经常觉得，要关心气候变化问题，我们必须是特定的身份：环保主义者，骑自行车上班，或者只吃纯素。如果不是这样的人，我们就会想，“气候变化跟我有什么关系？”但现实是，气候变化跟我们每一个生活在地球上的人切身相关，只是我们还没有意识到。为什么？因为气候变化影响经济、自然资源、物价、就业、国际竞争，还

有其他许多方面。倘若未能在未来长期规划中考虑气候变化因素，即便在最好的情况下我们也有可能失去竞争优势，而在最坏的情况下，某条产品线乃至整个产业都可能终结。将气候影响与我们原本就关注的议题联系起来，我们就会认识到其重要性，以及采取行动的紧迫性。

那么如果我是一名领导者，要跟员工沟通，让员工了解可持续发展是他们工作的关键部分，我可以采用哪些具体的方法?

换成是我，我会及早开始。在最初的员工培训中，我就会解释清楚，我们的产品、生产和废弃物会对气候变化问题造成怎样的影响。比方说，如果我们的生产过程非常能源密集，或者会产生许多有机废弃物，那就说明我们会产生大量温室气体。如果我们的产品要长途运输，也会用到产生温室气体的矿物燃料。除去气候变化问题，如果我们的生产过程产生许多不可回收废弃物，增加填埋垃圾或海洋垃圾，那又会加剧污染问题。

但我也一定会把这样的信息与我们正在努力进行的解决问题的相关工作及其成果联系在一起。用类比来说明问题，大家就能真正理解。我喜欢用我们减少了多少污染、相当于什么什么，这样具体的例子来说明。比如说，“通过提升设备能源效率，我们节约的能源相当于路上减少了500辆汽车。是不是很厉害？我们的努力获得了这样的成果”，或者“我们减少了50%的废弃物，相当于每年减少X辆垃圾车的垃圾”，还有“我们现在由38台风力发电机提供能源，相当于减少了X车煤的燃烧”。

最后最重要的是，我要让员工自己参与进来。人类都希望能够参与解决问题，希望自己能发挥作用。我们感到自己正在做有益于世界的事情，这种感觉能给我们带来希望和能量。

所以我会说，“我们还在向着下一个目标继续努力。希望大家踊跃提出建议，帮助我们达到新的目标。”这样更能鼓舞人心，让人觉得公司在鼓励你、支持你，希望你参与公司的规划。

这个建议是否也适用于并不相信气候变化问题严重、甚至不相信气候变化是个问题的人？在职场环境下，这种对话具体会是怎样的？

对气候问题表示不屑的人只有大约10%，但这部分人发表意见很高调。看看网上关于气候变化的文章下面的评论栏，还有我的推特上的评论，或者在YouTube网站搜索一下全球变暖相关视频，哪里都有这群人。我们甚至会在感恩节的餐桌上遇到，因为我们每个人至少会有一个态度不屑的家人，我也有！

抱持这种态度的人，之所以建立起这种拒绝气候变化现实的认知，是因为他们相信解决方案会立刻对自己看重的一切造成直接威胁。为此他们会拒绝相关的几百项科学研究、几千名专业人士，甚至拒绝接受自己的眼睛看到的事实。所以，跟这些人沟通是没有意义的，除非你就喜欢撞南墙。

但与保持不屑态度的人进行建设性谈话是可行的，我尝试过，只要关注他们没有当作威胁的、对他们有好处或者能让他们获利的气候解决方案就可以了。有很好的一点是，一旦他们参与解决问题，这项行动就可能会改变他们不屑的态度。

最后我想问问接下来几年里气候对话的重要性。我听说年轻求职者或年轻员工会对企业提出更多的问题："你们采取了什么措施？""作为公司，你们如何应对气候变化？"你有这个感觉吗？公司是否应当做好准备，应对更多像这样的气候对话？

在对气候变化问题的关注上，我们看到保守派人群里存在着明显的年龄梯度，年轻人的关注度和参与度都比年长者高得多（而在自由派人群中，所有年龄层对这个问题的关心程度都比较高）。我所在的学校里，去问校长"我们大学采取了什么措施"的学生数量显著增加。全国各地的同事都说他们学校也是这样。等那些学生毕业，面试的时候他们也会提出这个问题，因为他们希望参与解决问题。年轻人明白这个问题有多么严重，而且知道现在已经没有时间可浪费了。他们很多人不想从事对解决这个重大问题毫无助益的工作。

倘若公司想保持竞争力，想吸引最优秀、最聪明，对工作最投入、最协作，真正对工作倾注心血、灵魂和激情的人才，就必须开始以不同的方式讨论气候变化。因为年轻的专业人士越来越关注这个问题。

凯瑟琳·海霍博士是德州理工大学政治学教授、气象科学中心负责人。她是美国公共电视网（PBS）网络节目《全球古怪：气候、政治与宗教（Global Weirding: Climate, Politics and Religion）主持人，世界福音联盟（World Evangelical Alliance）气候大使，获得各界广泛认可和许多奖项，从"50位最有影响力的职业母亲"到2019年"联合国地球卫士"。海霍2018年的TEDWomen演讲"对抗气候变化，你可以做的最重

要的事：开口说”（“The Most Important Thing You Can Do to Fight Climate Change: Talk About It”）播放量已经达到近200万。

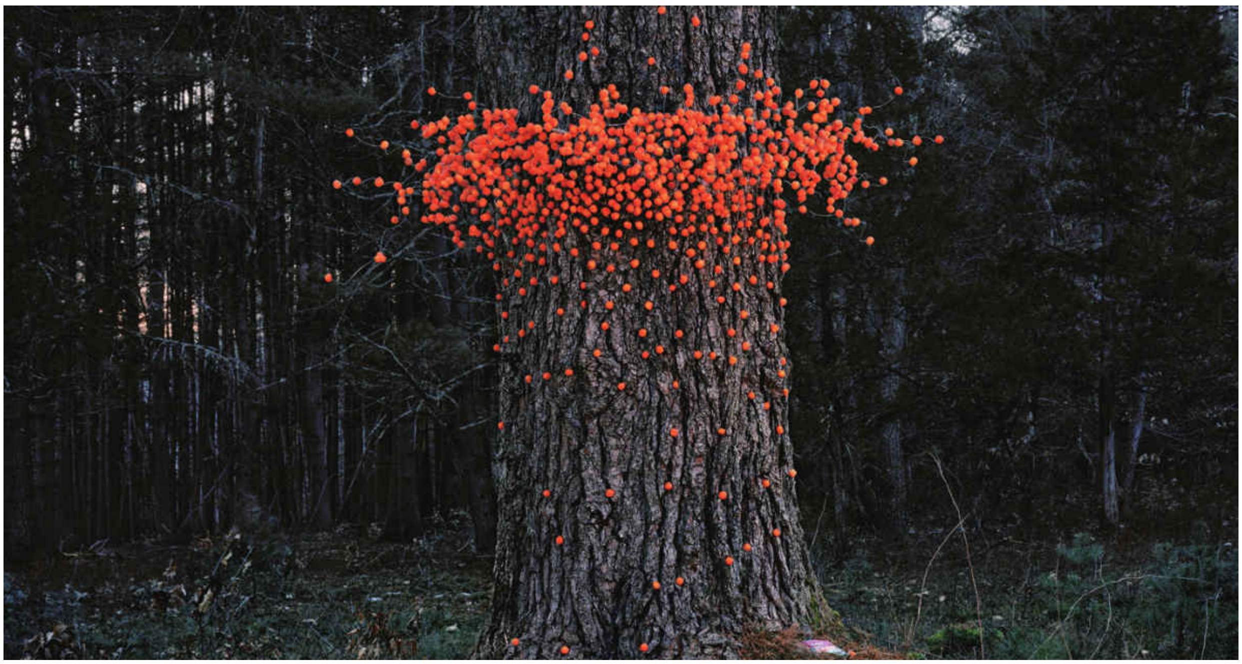
格蕾琴·加维特是《哈佛商业评论》高级编辑。

你的贸易团体是否阻碍了气候行动？

IS YOUR TRADE GROUP BLOCKING CLIMATE ACTION?

公司必须形成新的联盟，并与政府结盟。

谢尔登·怀特豪斯（Sheldon Whitehouse）l 文



气候变化对经济有着灾难性的影响。信用评级机构穆迪公司（Moody's）前不久警告，气温升高即使控制在2摄氏度，至2100年，气候变化也会在全球造成69万亿美元的经济损失。五月，欧洲中央银行发出警告，称气候会给经济、资产价值和金融稳定性造成危机。欧洲央行表示，我们现在拖得越久，自救所要花费的成本就越高。近30家中央银行发出相似的警告。

矿物燃料公司正在将整个世界拖向这样的悬崖，而美国其他企业的高管却裹足不前。哪怕是承诺减排的公司，也未能推动最重要的华

盛顿认真采取行动。笔者在国会亲眼看到，大公司发挥强大的游说力量，却并不是推动气候相关立法。要想按照现在科研成果的建议节能减排，目前企业的努力是不够的。从整体上讲，美国企业在国会造成的政治损害多于益处。

这是因为矿石燃料行业依然在资助庞大的反气候游说和政治支出机器。气候行动也许对这个领域束手无策：矿石燃料团体利用其巨大的影响力保护相关补贴，据国际货币基金组织估计，该补贴2015年仅在美国就高达6500亿美元。

然而更大的问题是，美国顶级的企业贸易协会听从矿石燃料行业的领导。这样的贸易团体为游说、选举和其他影响力互动投入大量资金，着意与关键政策制定者建立关系，在华盛顿掌握了巨大的权力。

过去20年里，美国的联邦游说支出增加了两倍。花钱最多的是声称代表三百万企业的美国商会，多年来它一直与矿物燃料行业立场保持一致。自从2010年联合公民（Citizens United）一案以来，商会为国会竞选投入约1.5亿美元，是大多数国会选举周期中最大的灰色收入（指来自不公开捐赠者的实体的选举资金）支出者，而且一直反对气候行动。商会甚至用政治攻击广告嘲弄寻求气候行动的从政者。

无党派监察团体InfluenceMap发现，美国商会和另一个强大的贸易团体——全美制造商协会（National Association of Manufacturers），是美国最恶劣的两大气候行动妨碍者。这两个团体积极进行反气候行动游说、赞助政治活动，还有其他影响力活动。根据InfluenceMap的信息，商会意图“以覆盖各方面的大量策略削弱气候行动领导，并在美国建立起支持矿物燃料的法律框架”，对气候行动的妨碍多过矿物行业之中的贸易团体。

关于气候变化，经济和科研两方面都发出了许多警告。美国企业贸易团体应当引导国会制定强有力的气候相关法案，这才是安全的避风港。然而，贸易团体却反其道而行之。

迫于一些规模较大的成员公司的压力，美国商会现在表示会支持一部分关注创新的法案，但依然反对全面立法，以科学研究表明的、避免气候变化最坏结果所必要的规模减少碳污染。许多一流经济学家提出，必须立法向污染大户征收碳税。碳税可以归为个体税收抵免，避免影响行业从业者和社区。征收碳税获得的资金可以协助各州应对气候变化造成的重大挑战。2019年上半年，笔者介绍了一项能够发挥这些作用的议案。另外，商会继续运用其颇为可观的影响力推动反气候行动的政策，包括提起诉讼支持特朗普政权以无作为取代清洁能源计划（Clean Power Plan），鼓吹海上钻井，以及支持特朗普政权提出的让环境审查不考虑气候效应的提议。

就气候问题向商会施压的企业，应当下达最后通牒：要么在某个具体日期宣布支持全面立法，按照科学研究给出的标准减少碳污染，要么就退出商会。这种做法是有先例的。近几年里一些蓝筹公司已经退出商会，或多或少是由于气候问题。假如商会中几十个有着良好内部气候政策的标普500公司团结起来这样做，商会很难拒绝采取行动。但如今令人不快的事实是，并没有任何美国企业就气候问题对国会进行强力的游说。

论影响力，矿物燃料行业并非一家独大。其他与气候危机利害攸关的大企业，如农业和金融服务，都非常清楚游说和政治的作用。以笔者在国会的经验来看，这些企业根本没有尝试参与解决气候问题。笔者相信，如果这些企业采取措施，组建并资助新的行业协会，或者加入气候领导委员会（Climate Leadership Council）、CEO气候对话

（CEO Climate Dialogue）、可持续粮食政策联盟（Sustainable Food Policy Alliance）、刻瑞斯等团体，国会的重点将会有所改变。全面立法应对气候变化所需要的条件会立刻得到满足。但企业必须认真采取行动。

由于华盛顿不采取强力措施，我们正在飞快地接近灾难。英格兰银行（Bank of England）称“气候变化将威胁金融韧性和长期繁荣”，有政府支持的抵押贷款巨头房地美（Freddie Mac）发出警告称，海平面上升将对沿海地产价值造成比2008年房市崩盘更强烈的冲击。有这些预测和其他逐渐逼近的阴影，美国企业界必须应对当前的难题，拥护气候立法——不管有没有贸易团体支持。这一刻，企业的政治沉默震耳欲聋。

谢尔登·怀特豪斯是美国一名参议员，来自罗德岛州。他是民主党成员，于2006年当选参议员，在参议院呼吁抑制气候变化的影响。

CEO对话：
速度决定企业生存与转型

刘隽 | 文 时青靖 | 编辑



全球疫情持续扩散，各国进一步收紧疫情防控措施，二季度全球经济的低迷状况仍将持续。新冠病毒可能造成今年全年世界经济萎缩近1%，股市重挫、许多公司关门，人们面临着生死无常。经济学家预测，新冠病毒危机将从根本上重塑全球贸易。此次疫情不仅凸显了全球供应链风险，给企业运营造成严重威胁，也对企业管理者危机应对提出了极大考验。虽然中国已经较好控制了疫情，但从全球化和人类命运共同体的角度，很难说已经走出了至暗时刻。企业要如何

在这场动荡中生存下去？哪些实践措施可以帮助企业应对疫情挑战，转危为机，同时为后疫情时代做准备?

为此，联办传媒集团总裁戴小京与IBM大中华区CEO包卓蓝(Alain Benichou)进行了深度对话。戴小京认为，“新冠病毒可能长期与人类共存。作为企业我们必须凭借强大的适应能力去适应新环境。”“世界正处于一个达尔文时刻，只有兼具爆发力和韧性的企业才能够存活。”包卓蓝说，“作为全球化公司，我们最重要的目标就是通过自身的努力和技术，让这个世界继续保持连接。”他们在对话中探讨彼此对企业目前面临的重要问题的独到见解，这些问题对中国所有企业的未来都至关重要，不论是大型银行或电信公司、中小制造业企业、商业企业还是服务业企业。

以下是对话摘要。

疫情与宏观环境

戴小京：疫情的暴发几乎扰乱了我们生活中的方方面面。只是历经几个月，我们面临的危机就从疫情蔓延至经济，乃至整个社会。疫情大流行带来的重要话题之一是，反全球化的声音甚嚣尘上，这种趋势对原有供应链造成巨大冲击。跨国公司在这方面的感受会更为强烈和直观。作为一家全球性公司的大中华区CEO，你认为逆全球化会发展到怎样的程度，跨国公司又将如何应对?

包卓蓝：是的，我听到了去全球化的声音。同时，我也听到了更多“在一起”的声音。面对这样的公共卫生危机，我们必须团结一致才

能打赢这场战争。正是处于如此背景之下，我们才更加深刻地意识到，主要经济体之间互相协作、互相依存是何等重要。

逆全球化何时才是尽头，可能无人能给出准确答案。我们正处于一种所谓“新非常态”，堪比达尔文生死考验的时刻，只有兼具爆发力和韧性的企业才能存活。如你所知，IBM是一家全球化公司，我们一直以来倡导的价值观和理念是与逆全球化趋势完全相悖的。IBM中国是一家植根中国的企业，我们招聘本地员工，多年来助力中国的创新，这与我们在开展业务的每一个主要国家一样。通过自身的努力和技术，让这个世界继续保持连接，让每一家全球化企业的多元文化价值充分体现，是我们最为重要的目标。我们会继续帮助中国抗击疫情，帮助企业更好地完成云端迁徙，快速、敏捷且坚韧地渡过这个关键时刻，在“新非常态”考验中胜出。

戴小京：逆全球化将损害全球企业在本国以外创造价值的既有能力。在当前情况下，你认为跨国公司的价值是什么？IBM作为一家较早进入中国的跨国公司，在本次疫情中扮演着怎样独特的角色？

包卓蓝：从长远来看，IBM对社会的进步必会有所助益。抗击疫情的首要任务是保护生命。拜技术支撑所赐，IBM不仅实现如常开工，且保证团队健康平安，包括曾被派往武汉的768名员工。IBM中国团队凭借其在抗击疫情过程中所获得的先行者经验，不断发掘数字化转型的重要价值，快速为企业定制了五大集成解决方案（Big 5）。这个方案不仅有助于IBM自身业务的增长，还有益于中国的生态系统，推动疫后的中国乃至世界经济进入新常态。

数字化工作场所是五大集成解决方案的首要概念。借助数字化工作场所，所有员工可以实现在家办公，需要前往现场的工作人员也能

通过此方案顺利安全地完成任务。中国有56家高端医院采用了IBM健康医疗领域的设备，为此我们需要派遣员工去现场勘察并布置设备和系统。这个过程中，我们的技术优势发挥了重要作用，不仅可以先发制疫，同时可以防患于未然。疫情中，越来越多的员工开始远程办公，网络攻击无疑也摆好了架势，以另一种方式利用危机牟利。企业遭遇网络攻击的比例上升了2000%。为此我们提出了相应的网络安全解决方案，这不仅对抗击疫情有重要意义，在新非常态过渡到新常态的过程中也会起到重要作用，甚至对未来的整个中国社会和世界经济都影响深远。

对于企业在供给和需求方面的难题，我们给出了供应链战略规划和优化解决方案。此方案不仅能帮助企业在突发危机时及时调整关键物资、设备、产品的生产，持续优化供应链和物流链，还有助于企业在现金流紧张的情况下实现降本增效。再者，人工智能技术赋能的新远程工作方式，能为企业提供基于人工智能的业务流程自动化和基于AIOps（IBM 认知型运维解决方案）自动化运维的认知型多云管理服务，这些解决方案在应对突发事件时的作用不可小觑。

我认为这是达尔文时刻，是对适应力的真正考验。据我观察，已为数字化做好准备的企业在疫情中表现出色，效率很高。事实上，很多中国企业已数字化就绪。它们都具备在达尔文时刻快速且敏捷地做出调整和应对的能力。为了使企业能够兼顾速度、安全、灵活性和经济效益，我们正在打造混合云平台。这一平台是建立在IBM主机、服务和中间件领域持久平台的基础上。它是推动企业转型的重要力量。作为整个IBM公司的重中之重，混合云平台与中国企业的未来发展也必将密切相关。

戴小京：你对新非常态和新常态两个阶段的划分很独到。虽然目前很多中国企业都面临着前所未有的困难，但也有一些本地公司面对当前混乱局面表现还不错，疫情甚至让它们的实践成效更加显著。你认为中国的行业和企业市场格局将发生什么永久改变？企业如何在这个达尔文时刻取得胜利，并在疫情过后创造可持续增长？

包卓蓝：中国企业不仅是抗击疫情的先行者，而且是恢复生产和供应方面的先驱。很多企业正在稳步重建正常的工作和运营秩序。这也是全世界企业和经济体都将着手的下一步。此次疫情触发的流动性和现金流挑战，致使企业陷入艰难困境，这一点清晰可见。疫情引发的一系列难题我们都感同身受。因此只有各个经济体紧密团结，才能够共渡难关。

实际上，新冠疫情将成为一个触发点，触发中国企业重新思考一些问题。据我观察，在过去，中国企业倾向于绝大部分事情自己做，诸如IT、人才和软件开发，均由内部人员完成。我称这种做法为自我集成式。相形之下，欧洲和美国的绝大多数企业，尤其是金融机构，出于资金和专业人才的考虑，几十年前就开始逐步将一些非核心业务外包。此次疫情之后，中国企业可能会重新思考其运营模式。它们或许会选择将一些非核心业务，特别是IT业务，进行外包。此举不仅可以节省开销，还可以最大化利用整个生态系统中的专业知识。

我们正处在现实世界和虚拟世界交错的有趣时间节点上，技术从中起着极其重要的助力作用。因此，在竞争中胜出的企业，一定会是那些积极开展电子商务，懂得利用数字化转型，或者使用数字化集成解决方案的先行者。

挑战与对策

戴小京：你认为这是一个达尔文时刻，是对企业适应能力的生死大考。这种从生物演化生存的角度来审视企业适应能力的方式，我们也一直尝试在企业管理和架构中使用。《哈佛商业评论》发表过一篇名为《企业战略生物学》的文章，比较系统阐释了类似观点，文中提到一些重要结构原则例如“模块化”“战略冗余”，以及行为取向“接受意外”“及时反馈和自适应”等等都很有应用价值。为了更好地应对达尔文时刻，你们的具体的实践和举措有哪些？再者，中国企业不仅要努力活在当下，还需要为后疫情时代做好准备，关于这方面你有什么建议？

包卓蓝：优先事项之一是在整个业务中树立创业者思维。创业者思维是指一家企业能否快速发展并抓住市场机会，也就是要灵活、务实和追求速度而不是优雅。法语中对此的表述是“速度重于优雅”，即企业生死重于表面文章。相较于改变那些持久的价值观以及对信任、合规和安全的追求，现在当务之急是快速适应新常态，允许进行试验，建立创新项目。此时速度决定一切，如果要失败，就快速失败。我们称之为快速试错过程。当然，快速并不意味着盲目。所有想法、分析和决策都应以事实为依据。我认为这一理念对中国企业来说也是非常适用的。

借助5G技术支撑，新变化和新趋势会越来越快地浮现出来。这就意味着很多决策点在新常态下都需要尽快落实到基层中去。5G技术承载着我们未来的大量工作负载、数据和信息。比如现在已经来到中国的边缘计算技术理念。这一技术理念可以让所有负载和服务尽可能地贴近每一个人，给市场带来更多机会。当物理世界和虚拟世界交错重

叠的大环境呈现出新机遇，与之相应的新变化就需要企业自行促成，因此创业者思维就变得至关重要。中国知名白酒企业五粮液就是很好的例证。它之所以能够在市场上始终保持着强大的适应能力，是因为它敢于通过数字化赋能，快速变革企业业务模式。从根本上说，企业要想成为领导者，就必须不断创新，必须转型。

戴小京：关于企业家精神，我们深有体会。企业家精神不能只是停留在企业顶层，而是要贯穿到企业的基层和细胞层。同样出自《哈佛商业评论》的一篇文章名为《终结科层制》，作者以海尔推行组织扁平化，鼓励小微创业为例，指出这种方式能唤醒基层员工的创业精神，让企业更好地去适应不断快速变化的外部环境，提高对外部环境的适应力和响应速度。技术变革是其中至关重要的一点，它推动了企业的制度变化，比如扁平化和对外部的快速响应。

作为一家企业，我们在疫情暴发之后，也被迫做出很多改变。比如说物理空间到虚拟空间的转换。我们虽然派遣了很多记者前往一线采访，但更多的业务和工作都转到了线上。借助线上这种办公模式，我们让工作沟通变得更加顺畅便捷，间接推动了组织的扁平化。因为疫情的冲击，每个人对线下的依赖都在降低，我们越来越多的生活和工作部分会转到线上，在不知不觉中产生对宽带、云、AI（人工智能）的依赖。这也是我们要去适应的变化。

有专家甚至认为新冠病毒可能长期与人类共存。这是我们所有人的关键时刻，我们目睹了空前挑战和巨大机遇并存。作为企业，我们必须凭借强大的适应能力去适应新环境，不断经受某种“达尔文时刻”的生死考验。这种适应能力使企业变得坚毅。坚毅组织不仅要求最高领导者要有坚强的意志，同时需要企业的战略、愿景、组织架构、人员、技术等与之相匹配。

美国时间5月6日IBM在线上举行了Think 2020全球大会，你们的新任CEO 阿尔文德·克里什纳(Arvind Krishna)可谓“临危受命”。这样的场合他一定会发表讲话。他对IBM的未来有哪些重要部署?

包卓蓝：此次大会全部转移到了线上，比过往更加盛大。参会客户有33000名之多，是去年旧金山参会人数的3倍。如此看来这将是一个新常态。会上IBM新任CEO阿尔文德·克里什纳提出了一个大胆且重要的预测。他认为，在AI的加持下，不久的将来，所有企业都会变成AI企业。据IBM商业研究院调查显示，目前中国只有14%的企业真正用到了AI。但我们依然坚定地认为，100%的企业将来都会跨越初期概念验证，将AI推广至企业运营中的每一环节。基于大量数据支撑，AI可以帮助领导者更快做出正确决策。当然，人们可能会对AI存有偏见，这在所难免。因此我们要打造值得信赖的AI。

整个世界都在发生着重大变化，企业不断向前发展的过程中，会有两种心态的交锋，一种是固步自封，一种是成长型。具备成长型心态的企业才会勇于尝试，才能实现创新、协同以及持续不断地成长。在进入新常态之前，我们可能还需要历经一段新非常态。无论处于哪个阶段，我们都可以利用目前已有的技术资产来强劲自身。如此当疫情结束，我们会比以往更加强大。

扫描二维码，关注哈佛商业评论
Lab 官方微信，在 Fun 管理 -HBRC
TIME 中观看完整视频

刘隽是《哈佛商业评论》中文版编辑。

新生市场谜题

THE NEW- MARKET CONUNDRUM

罗里·麦克唐纳（Rory McDonald）
卡特勒恩·艾森哈特（Kathleen Eisenhardt）| 文
蒋荟蓉 | 译 时青靖 | 校 钮键军 | 编辑

传统战略规则并不适用于新生行业。

核心观点

难题

新生市场的企业高管苦于无法制定战略和商业模式，因为新生市场中的竞争状况随时都在变化。在这样的环境中，传统战略思维并无用武之处。

观点

研究表明，新生市场里最成功的初创公司采取的是平行游戏法，像幼儿一样进行探索和尝试。

实践

早期不要考虑差异化，要观察市场中其他企业的动作并进行借鉴。不断进行尝试，选定一个创造价值的模式。但不要全速朝

着一个方向冲刺，不要彻底确定商业模式，等到市场稳定后再进行优化。



关于艺术品

朱利恩·莫夫（Julien Mauve）通过自己的摄影作品畅想发现一个全新世界是怎样的感受。他的作品探索的是我们在周身环境之中确认自身存在的渴望。



过去二十年涌现出许多新生市场。云端服务、仓储机器人和智能手机等科技发展重新定义了整个产业，原有的行业分类逐渐过时。从广告无人机和无人驾驶货车，到虚拟现实、增强现实，再到植物蛋白合成的肉类替代品，不断出现的各种创新表明，在可预见的未来，将会有一段市场创造时期。

从战略角度来讲，新生市场就像是科幻小说里的虫洞，关于时间和空间的常规定理在这里不再适用。在新的市场里，通常定义公司战略（在哪里运营、如何获胜）的问题没有了简单的答案。投资数百亿的大型公司可能会被气势汹汹的初创公司超赶，今日的胜者到了明天可能就是败将。举例来说，现在PayPal无疑是网络支付行业领导者，但这个市场早期的头号竞争者是Billpoint公司。23andMe公司在个人基因

组行业初步领先，但这一市场的主导权最终花落谁家，现在尚不得而知。



把新生市场的先锋公司想作是在征服完全陌生的土地，没有标志性的地标，也没有适用的导航工具，这个思路固然很吸引人。不过，我们在对新生市场成败规律的研究中获得了一些出乎意料的发现。几年来，我们对新生市场的创业者和企业创新者进行了200多次采访，涉及个人基因组、增强现实、无人机、金融科技（Fintech）等各个行业。我们发现，新生市场先锋中最为成功的几家公司都遵循着相同的隐性规则，都有一些特定的共通行为，然而都与传统的战略及企业运营模式相悖。我们认为，从这些公司的实践中可以提炼出一种全新的战略框架，帮助其他创新者避开新生市场中的陷阱，制定妥当的行动路线。

传统战略的替代选项

传统商业思想认为，战略的实质在于选择与竞争对手不同的行动。成功的战略让公司可以提供优于竞争对手的某种价值：更好地服务某一客户群体，或者以更低的成本提供更大的利益，或者任何可能的预期优势的来源。战略家的工作就是发现现有的以及潜在的竞争对手，运用战略胜过对手。风险投资者要求创业者列出自己公司的竞争对手，并阐述让公司在竞争中脱颖而出的计划，更加强化了这种思路。

然而在新生市场里，这种方法不起作用。一个市场（或一个商业类别）尚处在形成过程当中，公司根本不可能知道客户最为重视的是哪些特性。再者，构成竞争的往往是同样对市场状况一无所知的初创企业。传统战略框架并不适用于这样的市场。迈克尔·波特（Michael Porter）著名的竞争环境五力模型，即影响竞争环境的是现有竞争者、供应商议价能力、客户议价能力、替代品和新入者，在新生市场里不甚实用，因为新生市场中的五种力量都在不断变化，可能会突然出现或突然消失。（波特自己充分意识到了这一点。他写道，在一个新行业里，“管理者很难确定客户需求，不知道客户最需要的是怎样的产品和服务，也不知道怎样的行动和技术能够满足客户需求。”）

成熟企业正如其名，已经建立起了成熟的商业模式。这些企业知道如何在特定领域创造价值，首要的战略问题是如何以能够超赶竞争对手的方式创造价值。与之相比，新生市场的公司则并不知道怎样的商业模式能够发挥作用，大多数公司甚至无法回答“客户是哪些人”“客户重视什么”和“如何以合适的成本提供客户重视的价值”等等这些老掉

牙的问题。新生市场里的公司会有假设，但不知道假设能否得到证实。

以拼车业的初期阶段为例。2012年年初，优步（Uber）提供的是由持有商业执照的司机驾驶的黑色汽车，服务价格不菲。Zimride为大学和公司提供拼车匹配服务。一家名叫Sidecar的公司在努力打造多人乘车、多站停车的搭车服务，其特色是司机持普通执照。这几种初具雏形的商业模式都没有完整地保留到最后。

新生市场具有不确定性，需要一种截然不同的战略思维框架，我们称之为平行游戏。这个思路的灵感来自幼儿时代。儿童心理学家很早就了解到，3至4岁的儿童在社交情境下通常会有一种独特的行为：在距离彼此很近的地方各自玩耍，但不在一起玩。他们会留意其他孩子在做什么（有时会模仿），但随后就回到自己的游戏上，比如搭积木，或者用旧衣服打扮自己。他们偶尔会拿另一个孩子的玩具。早熟一点的孩子每过一段时间就会停下来评估自己做过的事情，然后换用稍有不同的方式继续。虽然他们会注意其他孩子的行为，但还是主要关注自己的行动，专心思考和尝试如何达成自己心中设定的目标。

在研究中，我们让在新生市场中运营的公司高管描述自己在公司和行业演化过程中采取过的战略举措，从中总结出规律，并与公司发展进程相对比。我们发现，在新生市场获得成功的先锋企业，行为与学龄前儿童有着惊人的相似之处。先锋企业努力了解市场和客户，学习可能发挥效用的行动，方式与幼儿了解世界的方式非常相似。

平行游戏如何令公司脱颖而出

在不甚了解情况的时候，平行游戏是一种自然而然的行为方式。与新生市场中其他竞争对手相比，成功的企业有三种特别的平行游戏方式。

1早期不考虑差异化，而是借鉴创意。幼儿各自独立学习，但因为他们会互相观察，所以每一组儿童都在进行某种集体实验，使其中每一个人都能学到比自己单独学习更多的东西。幼儿很少花费时间精力尝试超过别人。借鉴也是新生市场创新者的典型方法。这一点还是可以用拼车业初期的例子。Sidecar选择降低其多人乘车、多站停车模式内在的复杂性，专注一人乘车、一站停车。驾驶者不是职业司机，开的是自己的私家车，而且叫车的应用程序会搭载电子支付、GPS导航和驾驶者评价系统等功能。其他公司顿时都明白这些特性能够创造价值。Zimride的服务模仿Sidecar，后来Zimride更名为Lyft。优步紧随其后，增加了当时叫做UberX的非职业司机顺风车服务，区别于公司的黑色汽车服务。

借鉴可以决定成败。1999年，谷歌创始人拉里·佩奇（Larry Page）和谢尔盖·布林（Sergey Brin）知道自己创造了当时最好的搜索引擎，但不知道该如何用这个搜索引擎赚钱。显示广告不行，佩奇和布林觉得广告令人不快，而且加载时间太长。可是公司花钱如流水，两位创始人环顾四周，决定借鉴GoTo.com的方法。GoTo.com是与谷歌竞争的搜索引擎，让广告商付费获取搜索结果中醒目的位置，不过收费是按照用户实际点击量计算的，借此获得了丰厚的收入。谷歌于2000年推出的新产品AdWords，没有改动搜索结果，允许广告商付费在搜索结果上方显示小的文字广告。与GoTo一样，谷歌不是按照浏览数量收费，而是按点击量计费。

借鉴方法与推崇差异化的传统战略要求截然相反。传统的战略家声称，要避免一味压低成本的恶性竞争循环，差异化是必不可少的。但在新生市场形成初期就尝试差异化，可能会让公司走进死胡同。我们认为，更有效的方法是将行业内其他公司当作同伴，而非竞争对手。我们采访新生的金融科技行业中的高管，发现一家一味重视差异化的公司花费数百万美元，开发了华而不实的用户界面，以及能从证券交易账户上直接获取数据的独特算法，在此过程中，险些破产。而另一家成功的对手公司则采取不同的方式：复制同伴公司的用户界面（而不是投入资源自行开发），并且选择了其他金融科技企业用过的财务分析提供商，以获得共有的证券交易数据。通过借鉴，这家公司迅速以低廉的成本构建起了可以运作的产品雏形。

诚然，仅凭借鉴无法构建最理想的商业模式，而构建最佳商业模式是新企业的基本任务。靠借鉴无法找到客户最重视的产品，无法找到最能获利的交付机制。不过，将同行业其他公司当作宝库，借鉴创意和可用资源，通常能够减少设计“当下可用”模式所需的资金和时间。如此一来，企业便可以更多地关注商业模式的其他方面，进行检验假设。借鉴还可以帮助创业者抵抗诱惑，不至于立即着手寻找最佳解决方案——在新生市场，这样既不现实，也没有必要。在初期阶段，迅速构建起粗略的雏形用于实践学习，比追求完美方案更加有效。

当然，创业者可能会借鉴到错误的创意。不过，因为关注的是如何以能够盈利的方式向客户传递价值，创业者应该可以判断出某个创意好不好。

这不是说新生市场的创业者不关心差异化，或不应该差异化。可是，我们认为，初创公司的主要竞争重点首先应该放在已有的替代企

业上，也就是客户正在使用的产品或服务提供商，而不是同在新生市场的竞争对手。拼车公司的定位是与出租车行业竞争，但最终要与私家车竞争。谷歌的目标是取代传统广告。我们研究的成功金融科技公司，认为真正的竞争对手是成熟的投资及财富管理公司。在传达给潜在客户和投资者的信息中，这些公司呈现的是优于传统理财指导机构的形象。多半金融科技公司并不在意同行业其他公司（用一位公司创始人的话来说，他们"关注比赛，而不是关注选手"）。

关注已有替代品，可以帮助创业者建立起切合实际的价值主张。同行业的其他对手可能用户都很少，但已有替代企业已经在向客户提供价值了。一家金融科技公司创始人说，将已有替代企业视为真正的对手，让自己的团队不至于"担心错方向"。的确，实践中可能很难做到这一点，因为许多风险投资者要求企业向其他初创企业看齐，但有远见的投资者和创业者找到了衡量进展的其他方法。"初期阶段我们寻找的是另辟蹊径的公司，不是比其他竞争对手更优秀的公司，"曾为Twitter、Lyft和Cruise Automation提供过支持的种子阶段风投公司Floodgate合伙人安·缪拉-郭（Ann Miura-Ko，音译）说，"重点不是适应其他类别或环境。"

2不断尝试，然后选定。幼儿玩耍时会尝试很多活动，但随后就会投入一种最能让自己投入的游戏中。通过实验进行创新的方法，现如今已经被广泛接受，但许多公司仍在犯错，将尚未经过足够测试的创意投入实践。不过我们发现，新生市场中的企业所做的并不只是测试和学习。这些企业是通过学习选定一种模式，用于创造和获取价值（也就是赚钱），将有限的资源集中在这一点上。

这与传统的战略教学相悖。传统战略思维认为，选定一种模式会丧失灵活性，在不确定的市场中这样做不可取。可是我们的研究表

明，这才是成功的关键——只要公司在选定之前先尝试各种商业模式。不那么成功的企业，要么是没有测试就直接选定（这样做往往会错失更好的机会），要么是害怕损失，在几种模式之间拿不定主意。

应用程序Burbn最初的功能是让身在同一个地区的用户彼此联系、计划出游并发布游玩的照片，但因为太过复杂，多数功能并未得到使用。于是创始人凯文·希斯特罗姆（Kevin Systrom）开始进行测试，寻找能够传递用户最重视的价值模式，最后找到的是一种以照片分享为中心的商业模式。随后希斯特罗姆去掉了其他所有功能，集中投入资源，让用户可以轻松发布优质的照片，并将应用程序更名为Instagram。之后他又厚着脸皮借来了Snapchat的"故事"功能放在Instagram里面。（"功劳是他们的。"他告诉记者。）



Evernote则是一个有警示意义的反例。Evernote最初是一款优秀的笔记应用，但在投资者的强烈要求下尝试向生活方式品牌转型。公司制作了聊天软件、食谱软件、联系人管理软件和教育软件，同时运营着两种截然不同的商业模式：免费增值模式的应用（基础产品可免费使用，吸引用户付费获取高端版本）和网络销售。Evernote虽然得以存活下来，却并未达到预期。这家公司最开始的概念强大而实用，却因为没能坚持一种创造价值的模式而走偏了。

对于新生市场中的企业而言，选择商业模式是发展途中一个决定性的岔路口。看看PayPal和数字支付市场初生时期的其他竞争对手，eMoneyMail和Billpoint各自都与成熟的银行建立起密切的关系，这是为了对抗诈骗，但也限制了市场：运营不到一年时间，eMoneyMail就转为只对美国第一银行（Bank One）客户提供服务，Billpoint也倾向于只能在eBay拍卖网站使用。两家公司的高管都认为，与银行密切合作、面向有限的客户群体，是获取消费者信赖和将欺诈限制在可控范围内的唯一方法。而PayPal做出了不同的选择。PayPal选定了一种开放、独立、基于网页的模式，向所有人开放，并且通过测试了解到用户重视便利性甚于严格的反欺诈管控。《连线》（Wired）杂志报道，PayPal将欺诈视为“一种类似研发费用的开支”。PayPal“为用户的损失提供补偿，研究欺诈者的手段，并采取巧妙的应对方式”，比如现在大家都很熟悉的用GIF动画图片显示的验证码。选择另一种不同的商业模式，令PayPal得以采用另一条路上的竞争对手从未想过的方式进行创新。

3停下来观察四周并等待。学龄前儿童的平行游戏很多都跟制作东西有关，比如堆沙堡、给玩具娃娃做衣服。如前文所述，有的孩子会暂时停下来想一想，然后再继续行动。新生市场中表现优秀的创新者

也有类似的行为：选定一种创造价值的通用方式之后，停下来看看四周，再继续按照选定的商业模式采取行动。

这也许是对传统战略理论的最大挑战。几乎所有的传统战略理论都认为，选定一种模式投入就意味着“全速前进”。在典型的精益初创企业里，创业者和企业创新者试图找到潜在客户，确定潜在客户重视的价值，随后积极优化运营，以可以盈利的方式向客户传递这种价值。精益创业的战略理论认为，如果出了问题，初创企业可以迅速转为另一种新的商业模式（“快速失败”）。但在不断变化的新生市场，过早地追求完美的商业模式（哪怕某种商业模式效果好像不错）可能会造成问题，而转向可能非常困难，需要耗费大量时间和资金成本，因为转向一般都要对公司商业模型进行分解和重建。

我们发现，有意将商业模式保持在尚未完全确定的状态，可能是一种更可取的方法。成功的公司首先会明确商业模式的基本要素（比如会让部分客户觉得比现有解决方案更好的某件产品，以及生产该产品所需的资源），但并不限定其他要素。换言之，成功的公司选定一种创造价值的模式，但并不急于对其进行优化。

Dropbox早期的发展历程，可以说明停下来等待时机的益处。这家初创公司让用户可以在任何计算机上迅速访问自己的文件，只需进行简单的拖曳操作即可，创造了巨大的价值。公司选定的价值获取方式是易于使用的产品、免费增值模式。有趣的是，公司并未根据消费者状况调整产品（虽然这部分人是当时Dropbox的主要用户），也没有围绕最基础的使用场景（备份文件）继续发展完善。Dropbox的商业模式稳健且未确定，因此能够适应其他使用场景（共享文件和协作编辑）和可以带来利润的新客户：企业。2018年Dropbox申请上市，1100万付费用户中约有30%是企业用户。

任何新生市场都有可能给你惊喜——即一切测试都无法预测的客户和用户。只构建了部分要素的未完成商业模式，令创新者更有可能获得原本几乎不抱期望的信息。一位金融科技投资者说，“我们设定的限制越少越好，因为这样就可以留出更多余地应付新变化，有更多的空间进行探索。”有意保持未完成的商业模式，还让创业者能够根据市场变化对自己的行为进行相应的调整。新生市场中用户的偏好频繁改变，因为人们会以各种意想不到的方式使用创新产品。例如，开发便携式超音波仪器的先锋公司索诺声（SonoSite）制作了一个网站，医疗服务提供商可以在这个名叫“索诺声时刻”（SonoSiteMoments）的网站上分享超声波听诊器的使用方法和心得。这些使用心得帮助索诺声得知了一些意料之外的用户和客户，比如护士给患者扎针之前用超声波仪器找血管，医学传教士利用超声波仪器诊断儿童先天性心脏缺陷等。这些发现使得索诺声能够对其商业模式进行相应调整。

新生市场里很多公司都是被原创商业模式困死的。比如Shyp，这家公司以五美元的价格为用户提供网购一站式退货服务（邮资另计）。公司曾有一段时间迅速发展，估值达到2.5亿美元，随后增长速度变慢，并逐渐开始亏损。Shyp没有停下来探索其他潜在价值来源（如发展企业客户），而是继续前进。2018年年初，公司倒闭。与之相比，在优化商业模式之前稍事休息的公司，通过等待和观察进行学习——这种学习方式更能获得不曾预料到的新见解。因为暂停优化并不昂贵，风险相对较低。如果团队已经获得了充分的学习，或者同类公司似乎要赶上来，创业者随时可以开始继续优化商业模式。

比如Rent the Runway（简称RtR），这家公司在全新的时尚租衣市场运营。创始人简·海曼（Jenn Hyman）和珍妮·弗莱斯（Jenny Fleiss）最初的构想是“云端衣柜”，供女性租用设计师服装，用于出席婚礼等

场合。为了测试这个创意，她们办了两次快闪活动，邀请了140位女性参加。测试帮助她们分析出潜在客户画像，并且了解了一些附加问题，比如租衣这种事女性是会单独去还是结伴一起去。

最初的租衣业务很受欢迎，不过公司还想扩大业务范围。订阅式的首饰和手袋服务不温不火，于是两位创始人停下来等待时机：仔细观察客户，了解客户希望如何使用RtR。公司发现，大多数客户一个星期里有五天在上班。他们想要的不只是出席特殊场合的衣服，还想要时尚的职场着装。RtR朝着这个方向发展，增长得到了保证。成熟市场的公司长期以来一直利用客户洞见推动创新，新兴市场的公司也可以这样做。

有必要说明一下，为什么选定一种商业模式在新生市场中行之有效，但全力投入则不然。原因很简单：向两个或更多个彼此截然不同的商业模式投资，容易引起混淆，而且成本太高。但如果选定了一种模式，创业者可以放慢节奏，不要急于优化相关要素，而是要通过被动学习来获取偶然性的洞见。

参考新生市场战略，并不是说应当抛弃传统战略规则。等到几年以后（具体是几年不好说，各个行业具体情况不同，相差很大），会有几家公司成为新生市场的领导者。这些公司可以获得传统战略思想中强调的利益：网络效应、规模经济、市场支配力等等。Rent the Runway所在的市场越来越拥挤，既有初创公司，也有尝试订阅式服饰服务的成熟零售商，这时候或许该放弃平行游戏法了。初创公司发展到一定阶段，所在市场成为成熟行业，就必须开始遵守传统的战略规则，关注竞争。希望在长期获得成功的公司，最终注定都会需要一个或多个差异化的特性。

身处新生市场的创业者与幼儿的相似之处在于，周围有很多不知道的事物。他们在完全陌生但又富有吸引力的环境当中运营公司，新的发现和惊喜比比皆是。那么理所当然，最成功的公司就像学龄前儿童一样，进行平行游戏和借鉴、测试，并且观察四周。

罗里·麦克唐纳是哈佛商学院技术及运营管理部门工商管理学Thai-Hi T. Lee（MBA1985）教席副教授。**卡特勒恩·艾森哈特**是斯坦福大学战略S.W. Ascherman博士教席教授，斯坦福科技创业项目教员。她是《简单的规则：如何在复杂的世界里获得发展》（Simple Rules: How to Thrive in a Complex World，暂译，2015年出版）的作者之一。

任命
“参谋长”

THE CASE FOR A CHIEF OF STAFF

丹·钱帕（Dan Ciampa）| 文

蒋荟蓉 | 译 牛文静 | 校 时青靖 | 编辑

除了行政助理，CEO还需要CoS。

核心观点



核心观点

问题

CEO的工作负担十分沉重。为了充分利用宝贵的时间，CEO需要获取合适的信息加快决策进程，还需要跟进委派下去的项目。好的行政助理可以协助制定日程及其执行，但许多CEO还需要别的帮助。

解决方案

CoS起源于政府和军队，现在越来越多的CEO引入这一职位。最高级别的CoS可以充当航空管制员、整合集成者、沟通者、公正诚实的中间人，以及知己密友。

执行

领导者需要哪一级的CoS，取决于组织面临的挑战，以及CEO要推动的变革规模。

新上任的CEO接管公司，一般会花些时间调整公司战略，确定成功所需的组织文化。这些选择指导着高管任命和CEO自己的时间分配等其他决策。

而多数新任CEO都没有特别注意一个会对工作效率产生决定性影响的关键因素：指导办公室日常工作的行政管理系统。这个系统让领导者得以将自己有限的时间最大限度地利用起来，在决策过程中适时获得相关信息，而且不必特意确认后续跟进。许多新任CEO默认了原有的系统，即使并不适合自己的工作风格，或者不适合自己要推行的运营变动，也不会再多加考虑。其实通常都会有更好的方式用来处理CEO需要的信息流，而且参谋长（chief of staff，以下简称CoS）通常会起到至关重要的作用。

笔者曾供职于某咨询及软件公司25年，其中12年担任董事长兼CEO，这期间自己就有一位参谋长。后来作为咨询顾问及董事，笔者向数十位高管提出建议，让他们在团队中增加这一职位，有几次还亲自帮助他们构建这个职位的工作内容并招聘相应人才。

虽然领导者应当根据自己的实际需求构建CoS职务，但这个职位有几项主要工作是共通的，全部围绕着提高时间利用、信息流动和决策过程的效率。新泽西地平线蓝十字蓝盾（Horizon Blue Cross Blue Shield）公司的副总裁兼CoS帕特里克·艾尔沃德（Patrick Aylward）将这个职位的职责拆分为五项：领导者和高管团队的航空管制员，将各自独立的工作流连结在一起的整合集成者，将领导团队和整个组织联系在一起的沟通者，在领导者需要不受工作范畴限制的广泛观点时担任公正诚实的中间人，以及不受组织议程影响的知己密友。艾尔沃德指出，“CEO的其他直接下属通常只重视自己的本职工作，而好的CoS会考虑整个企业的需求。”

经验丰富的CoS也会协助CEO深入思考和制定政策，并确保政策得以实施。他们能够预见到问题，并对需要运用交际策略的问题十分敏感。他们敏锐地发现并指出上司没能察觉的政治风险，这一点在上司新进公司的时候尤其重要。还有一点很重要的是，CoS行事有CEO的隐性许可，需要谦逊、成熟且具备应变能力。

CoS的职责与领导者的行政助理（executive assistant，简称EA）截然不同。CoS的工作独立自主，而且并不负责处理日常函件或管理领导者日程。层次最高的CoS即使职级和薪酬没有达到最高级别管理者的水平，也应当是高管团队的正式成员。

无论具体职责为何，CoS都可以帮助领导者大幅度提升工作效率和影响力。举个例子，比如某中型企业一位叫乔的高管，从销售及营销

部门主管升任总裁。公司已经被收购，因此他要向距离遥远的总部CEO和董事长汇报，工作的政治复杂性增加了。上任几个月，他过得非常辛苦。他说，“我不是我自己了。我总是比别人慢一步。我加班的时间比以前更久，但完成的工作量不如以往，而且并没有把时间花在最重要的事情上。”

乔聘请了CoS，是一个在同行业另一家大公司当过CoS的人。三个月后，乔参加会议有了更充分的准备，委派任务也更加自信，因为他知道CoS会跟进。六个月后，他与组织的交流变得更加频繁、更加明确。他与总部建立起了更好的关系。或许更令人满意的一点是，他有了更多的时间用于思考重大决策，而CoS是他最可靠的咨询顾问。他说，“在为我工作的所有人里面，他是最擅长倾听的一个。不是他给我答案，而是我们两个进行讨论，令答案逐渐浮现。”

一些大公司里CEO下属的高管也会选择任命CoS。一位首席人力资源官在十年时间里先后供职于两家《财富》100强公司，其间聘请过五名CoS（第五位CoS现在依然在他身边）。他说，“对我来说CoS带来的最明显的好处一直是时间管理。我的时间比以往多出了1/3，而且能够做完更多工作。还有一点同样重要的是，我的CoS建立了一套系统，让我得以专注CEO和董事会，同时又确保日常工作不会出岔子。”这位高管认为CoS是个轮换制的职位，每一任CoS任职两年到四年。这个职位是许多人梦寐以求的，因为通常会成为通向更好职位的跳板：他以前的CoS里面有三个人后来各自成为首席学习官、人才招聘/规划及领导力发展负责人，以及薪酬部门高管。

CoS适合你吗？

CoS的概念起源于军队和政府，可以追溯到几个世纪以前。根据传记作者扎克·班克斯顿（Zach Bankston）的记载，罗马政治家、演说家西塞罗（Cicero）身边有一个名叫泰罗（Tiro）的奴隶，担任书记、财务监督员兼政治策士。安德鲁·罗伯茨（Andrew Roberts）的著作《拿破仑：一生》（Napoleon: A Life）中描写了路易斯-亚历山大·贝铁尔（Louis-Alexandre Berthier）在拿破仑的权力巅峰时期起到的不可或缺的辅助作用。罗恩·切尔诺夫（Ron Chernow）和约瑟夫·埃利斯（Joseph Ellis）两位历史学家描述了亚历山大·汉密尔顿（Alexander Hamilton）在乔治·华盛顿（George Washington）身边类似CoS的作用。这些人不会跟每位领导者都有的个人秘书和副官混为一谈，更像是与领导者关系密切的顾问，处理微妙的战略问题，并且成为领导者信赖的密友。

最近CoS职位在企业界逐渐变得普遍起来。泰勒·帕里斯（Tyler Parris）的著作《CoS：彻底改革组织的战略伙伴》（Chief of Staff: The Strategic Partner Who Will Revolutionize Your Organization）中说，2015年美国非军事、非政府组织中有6.8万人担任CoS，其中多半在大型公司。帕里斯发现，半数公司采用轮换制，任命高潜力人才担任CoS一段时间（通常是两年），然后转到有晋升机会的职位。在不采用轮换制的公司，CoS任期通常是五年及以上。

不是每一位高管都需要CoS，也不是所有的企业文化都适合增设CoS职位。曾在白宫为乔治·布什担任总统人事办公室主任的丽莎·赖特（Liza Wright），后来参与创立了一家专为难以填补的职位空缺（包括CoS）寻觅人才的猎头公司，她认为，CEO增设CoS职位能否受益要看有没有这三个标志：关注工作效率，信息流通不畅导致决策缓慢，太多的时间花在原地踏步和后续跟进工作上。她说，“如果领导者在这几个方面感到不满，那么找一个合适的CoS很可能就是最佳解决方案。”



如果你是一名高管，希望提高自己的效率，以下七个问题可以帮助你确定CoS是否会有帮助：

• 你是否为自己日程中最重要的事项投入足够的时间，换言之，你是否为花在重要程度较低的事项上的时间而感到懊恼。

• 你的日程中是否有足够的空余时间可以用于考虑未来的机遇，或者说，你的大部分时间是否用来对已经发生的事情做出反应？

• 在思考只有自己可以决定的事情的时候，你是否获得了充分的可以利用的信息？是否在做出决定之后才惊讶地发现一些原本应该了解的新信息？

• 你在要参加重要会议或要做出重要决定的时候是否经常觉得没有做好准备？你能否在必须采取行动之前迅速获得充足的资料，以便全面考虑行动后续影响？

• 能否及早发现问题并在其造成负面影响之前采取行动，换言之，是否经常发生意料之外的重大问题？出现问题时，你是否发现高管团队中的一些人也毫无防备？

• 政治或文化因素（如有影响力的下属之间关系不好、两个部门相互竞争的方法有负面影响等）是否会阻碍进程？组织文化是否鼓励对改变的抵触，或鼓励孤岛，而不是乐于接受新的改进方式？

• 你下达命令采取行动或要求获取某一特定问题相关数据的时候，如果不提醒员工，是否就得不到回复？管理者说会跟进后续工作的时候，你是否相信他们一定会跟进？

即使以上问题的答案都是肯定的，一些高管依然不愿设置CoS职位。这种抵触可能是由于陌生：他们从未亲眼见过有经验的CoS如何工作，也许很难想象CoS可以带来的价值。有时令高管犹豫的更大的原因是面子问题，担心任命CoS会让自己显得专横傲慢，想要个随从跟着。这类顾虑都可以理解。但如果安排得当，设置CoS职位可以让有意变革的领导者更好地解决眼前的问题。

根据实际需求构建CoS工作范畴

笔者通过对商业组织中CoS演进过程的观察，总结出与之相关的三个责任层级。

第一层

这个层次的CoS通常是从行政助理提拔而来。例如供职于某大型能源相关业务公司的苏珊，在成为CEO的CoS之前曾是CEO的两个行政助理中较资深的助理，后来升任高级行政助理，另一位助理成了她的下属。除了监督CEO的时间利用情况、确保CEO关注最重要的问题以外，她还为CFO和人力资源负责人管理特殊项目，负责筹备和后续跟进工作，并参加大多数董事会议。苏珊在这家公司将近20年，先后为三位CEO效力，非常了解组织文化。她具备良好的项目管理能力，获得了历任CEO下属的尊敬，而且在行政助理这个职位上尚未充分发挥自己的才能。

第二层

格雷格是这个层次CoS的典型。他在顶尖名校取得博士学位和MBA学位，之后进入一家大型生物科技公司担任CoS，后来去了某位客户的战略咨询公司。格雷格与业务拓展和研发部门一同进行业务合作和收购项目等方面的工作，与首席人力资源官一同寻找科研人才。他的大部分时间用来协助管理本公司与科研合作伙伴之间的关系，以及研究对公司战略有影响的因素，如学术研究、医学方面的进展，和竞争对手的行动。他还与监管部门沟通，申请批准本公司的新产品。格雷格没有直接下属，但承担着重要的责任，管理着不断变化的项目组合，需要高超的技能方能胜任。

第三层

这个层次的CoS所在的公司通常规模庞大、结构复杂，而且需要在战略、运营和文化方面实现巨大的变革，领导者初次担任最高层管理者的情况下尤其如此。这种CoS更接近政府和军队中有很大影响力的参谋长。这里的例子是卡罗尔。

哪个级别的CoS适合你？

	第一层级	第二层级	第三层级
领导者的难题	以最小的改变尽可能地提升效率	进行适当改进，实行已有战略	为推进重大变革而在战略、运营和文化方面采取各种措施
CoS职责	帮助领导者理顺工作条理，腾出更多时间处理最重要的事务	管理好重要项目	帮助CEO和高管应对风险和不确定性
CoS能力	• 了解公司 • 项目管理能力 • 关系管理能力 • 良好的沟通能力 • 管理CEO办公室	**在左侧能力的基础上……** • 能将复杂事物简化 • 战略思维和问题分析能力 • 管理从创意到实践的过程	**在左侧能力的基础上……** • 预料和避免问题发生 • 理解领导者的愿景并为之增加价值 • 具备组织和政治头脑
隶属关系	属于行政管理人员	向领导者的一名直接下属汇报工作	直接向领导者汇报工作
职级	行政管理人员	高潜力人才，未来高管	高管
管理职责	一般没有下属	管理一个小团队或一名贡献者	管理一个部门，如战略执行或通信部门
与领导者共处的时间	定期，事务性，简短	不定期，项目导向	频繁，针对各种问题，有必要时
为CEO提供建议	不必	须提供项目相关建议	须就各种议题提供建议

卡罗尔在拿到经济学、心理学和管理学学位之后进入一家跨国技术及运营改进咨询公司工作，专注并购整合和合作管理12年之久。随后几年，她在一家全球企业担任某位分公司总裁的CoS，兼规划分析部门负责人。之后一家正在发展的大型技术提供商公司聘请她担任新任CEO的CoS。

在这个职位上，卡罗尔管理CEO办公室，并负责确保CEO的日程顺利执行——这项工作包括管理时间和围绕CEO的信息流，确认CEO准备充分、胸有成竹。卡罗尔还负责协调特殊项目，以及为董事会议、投资者会议和员工大会准备展示材料和其他材料。她运营着分析/项目管理单元，参与联合并购，经常与战略、并购、人力资源以及公司创新中心负责人紧密合作。她是执行委员会成员，有机会与CEO的

其他直接下属建立相互信赖的关系。卡罗尔获得了CEO的信任，成为重要的内部咨询顾问和“公正中间人”，客观地展示复杂问题的两个侧面。

前两个层次CoS的工作内容并不新鲜，新鲜的是做这些工作的人逐渐被赋予CoS头衔。第三个层次的CoS是最近才在公司出现的。卡罗尔的工作与苏珊、格雷格在深度上有所不同，因为卡罗尔的工作涉及公司战略核心，属于公司最重要的事项。另一个不同之处是，卡罗尔每周与CEO单独见面两三个小时，经常陪同CEO出差。与之相比，格雷格和苏珊可能一个月才跟CEO谈两三个小时，而且不会一起出差。

另一个区分因素是之后的发展。苏珊的下一步可能是财务规划或福利部门管理职位。格雷格可能会去当区域经理，积累一线现场经验，然后升任战略或业务拓展负责人。卡罗尔的后续职业发展可能是高级营销或运营职位，最后成为首席运营官。

CEO需要哪一种CoS，取决于几个因素。如果领导者所处的环境很稳定，主要需要时间管理和信息流方面的帮助，而且可能有一位经验丰富的行政助理可以承担更多责任。那么可以选择第一种CoS。新进入公司的CEO面对的环境更加复杂，比如要实施新的战略或文化转型，同时还要在动荡的行业中改善短期业务绩效，这样的CEO最适合第三层级的CoS。处境在以上两者之间CEO，以及需要研究、分析和项目管理的CEO可以考虑第二种。

不过除了环境，还有其他因素要考虑。CoS应当承担多大的责任，还取决于受聘人才的志向和具备的技能，以及与CEO的相处情况和信赖关系。有时候第二种CoS的能力逐渐提升，与CEO建立起更加深厚的信赖关系，就可以转为第三种。

三个层级都需要具备几种相同的基础能力。其一是良好的项目管理能力，有原则、有条理，注意细节，并且能坚持跟进后续工作，确保获得正确的结果。其二是商业头脑，即对市场、竞争对手、技术以及保持业务成果所必需的因素的理解。第三项是要有能力发现领导者在推动公司改变时面对着怎样的压力，并设法加以缓解。第四项是有能力识别对于领导者的成功最为重要的关系，并协助领导者巩固这类关系。最后一项至为重要的是沟通能力，因为CoS必须协助提炼领导者传达的信息，确保让沟通对象充分理解（所以很多政府参谋长以前都是演讲撰稿人）。

新进入组织的领导者，不管是否承担着推进改变的任务，对CoS的要求都更多：要能够想象CEO希望建立的组织文化，还要具备情商、判断力、决定权、交际手段和政治才能，这样才能沉稳自信地与CEO下属的有影响力的高管以及董事沟通。第三种CoS要承担这些额外的责任，所以入职培训一定要提供细致的企业文化培训，让CoS了解哪些人有影响力、为什么有影响力，领导者的风格和性格，以及董事会对改变的期望。

设置CoS职位之初，也要让组织做好准备。CEO的行政助理应当了解CoS的职责，因为行政助理处于信息流上游，而且要继续处理日常事务，支持CoS的行动。更重要的是要让领导者的其他直接下属了解为何要设置CoS职位、他们和公司会获得怎样的益处，以及CEO希望他们提供怎样的支持。如果忽视这些问题，设置CoS职位可能会破坏公司最高层管理者工作关系的平衡——这个层级的职位、权力和权限存在着微妙的制衡，需要谨慎地校准。

确定在CEO办公室引入CoS能否改善现状的最终因素有两个。其一，领导者是否愿意在CoS上任后调整自己的日常工作？如果CEO习惯

自己当CoS，聘请了CoS之后依旧故我，那么再好的人才也爱莫能助。其二，CEO和CoS之间能否建立起能够高效给予和接受反馈的关系？CEO应当从一开始就跟新上任的CoS约法三章：CoS磨炼自己提供反馈的能力，CEO就会保持开放的心态仔细倾听。这样建立的关系会让双方受益，提升表现和工作满意度。

每个人都需要协助，以充分发挥自己的潜力，保持领导一个复杂组织所需的力量。领导者倘若希望推动组织和自身实现更好的成果，合适的CoS正是提供这种协助的重要来源。

丹·钱帕曾任董事长和CEO，现在为董事会和CEO提供咨询服务。他出过五本书，其中包括《最高层转型：组织如何确保新任领导者取得成功》（Transitions at the Top: What Organizations Must Do to Make Sure New Leaders Succeed，与戴维·道里奇（David L. Dotlich）合著，Wiley出版社2015年出版）和《从开始就走对路：管理新的领导职务》（Right from the Start: Taking Charge in a New Leadership Role，与迈克尔·沃特金斯（Michael Watkins）合著，哈佛商业评论出版社1999年出版）。

探索式数字化转型

DISCOVERY-DRIVEN DIGITAL TRANSFORMATION

丽塔·麦格拉斯（Rita McGrath） 瑞恩·麦克马纳斯（Ryan McManus）| 文
牛文静 | 译 蒋荟蓉 | 校 时青靖 | 编辑

通过不断学习，找到新的商业模式。

核心观点

问题

在位企业斥资数十亿，致力于完成数字化转型，加入某种新的生态系统，但最后都惨淡收场。

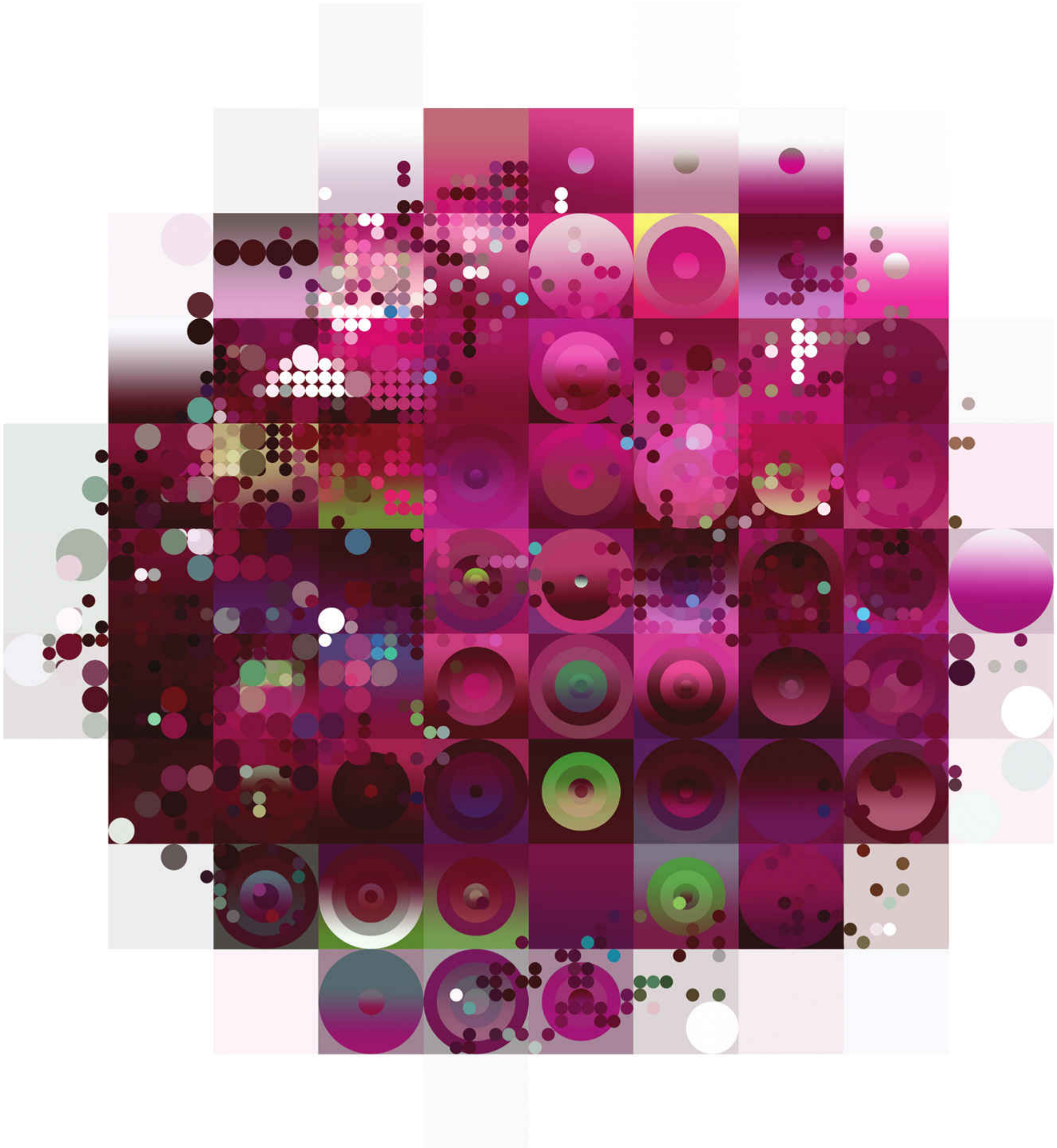
原因

CEO认为，公司要应对数字化颠覆者带来的威胁，需要彻底打破现有模式，进行声势庞大的转型。

解决

采用渐进式试验方法：通过探索驱动数字化转型。采用数字技术修复问题，但在寻找新业务模式的过程中，要利用公司积累的丰富的消费者知识、广泛的运营范围和深度人才库。







关于艺术品

摄影师贾尔斯·雷维尔（Giles Revell）在系列作品“地图色彩”中，结合科学、图形和摄影，将花朵的形态抽象处理，探索色彩在我们对世界的认知中扮演的角色。

你们公司的数字化战略是什么?

这个简单问题常常令传统公司的CEO们惊慌失措。他们认为数字化技术及商业模式对现有的运营模式发起了挑战，当然，这么想没错，但他们肩负的压力往往令他们做出孤注一掷的决定——这种决定往往是错误的。

大型跨国电信服务提供商Veon就是一例。公司2017年上线的新数字化平台是个庞大的项目，涉及阿姆斯特丹的100名员工和伦敦办公室另外100多名员工。公司最初的想法是打造一个手机App，为用户提供丰富的本地体验，同时作为Veon商业伙伴（例如万事达卡）的销售渠道。管理层视该项目为首要工作。但这个App声势浩大地上线后，消费者却反应冷淡，后续围绕这一App打造新生态系统的计划也随之流产。项目失败导致管理层人员大量离职、解聘，公司很多数字化项目也退回到试点阶段，回归基本战略。

Veon仍然需要新的商业模式，但公司很明显已经没有足够的资金去尝试更多耗资巨大的试点项目。

也没必要花那么多钱。巨大的威胁不一定要兴师动众去应对。相反，Veon及类似企业如果采用渐进式变革方式，效果会更好。这些企业应该始终保持对未来的展望，不断寻找机会，将核心运营中有问题的流程数字化。解决这些问题的过程中，企业会了解到该使用哪些指标，修正哪些假设，在哪些方面引入新商业模式，谁是潜在的新竞争对手。吸取教训的同时，企业对于竞争环境的理解以及长期目标也必然会发生改变。

这类针对战略的学习方式已经有了一套既定流程，称作探索式规划（DDP）。本文作者之一丽塔和伊恩·麦克米伦（Ian MacMillan）在20世纪90年代，以产品创新方法论的方式介绍了这一流程。之后这套流程成为流行的“敏捷创业公司”的一种工具，用于在高度不确定的环

境下创业。其核心是一个低成本的流程，可以快速验证假设，获得新信息，将风险降至最低。

接下来，我们会详细介绍企业如何利用修改版的DDP迎接数字化挑战，并逐步找到新商业模式。首先，我们来详细分析一下，为什么传统企业更适合采用按部就班的变革方式，而不是适用于初创企业转向的“孤注一掷”。

在位企业的增量优势

经济学家一直思考企业存在的原因，以及更具体的，一家特定企业经营范围内有哪些任务。20世纪30年代罗纳德·科斯（Ronald Coase）率先提出一种思路，即在以下几种条件下，市场交易无法令人满意：要付出很大代价才能获得所需商品信息，由于信息不对称无法讲价，执行协议成本很高或障碍重重，这种时候就需要企业介入交易活动。

直到近些年，企业和市场间的界限才逐渐被真正理解并确定。但是数字化技术改变了这一切，过去在企业中完成效率更高的一些工作，现在可以通过市场完成。阿里巴巴和亚马逊等平台提供了便利的渠道，可以将选择供应商、洽谈价格、执行合同、管理付款以及其他工作外包。

因此诞生于数字时代的企业高管和传统企业的高管相比，对交易的结构化方式有着完全不同的假设。更重要的是，由于数字企业的构架不断进化，管理者频繁修正假设，直接面向消费者的行业（如床垫供应商Casper，剃须用品公司Harry’s和眼镜网站Warby Parker）不断尝试并调整，提出免运费、打包出售产品、加购送优惠等新服务。而通

过分销商销售产品的在位企业根本无法使用这些技巧。而且数字化企业不需要中间商，即便规模较小也可以盈利。

关键是，初创企业可以在不损失太多价值的情况下，改变或调整战略方向。这些企业往往不是资本密集型，也没有太多员工。例如，Rooted的几位创始人最初就在自己的公寓向消费者出售绿植，之后才搬入独立办公空间，并聘请员工。对这样的企业来说，失败的损失相对可控，除非发生在后期（或者投资人陷入不计代价求增长的魔咒，攫取所谓独角兽企业累积的财富）。

然而传统企业的员工、管理者和股东无法在不损失价值的情况下调整战略。如果传统企业的数字化转型失败，员工会失业，公司有形资产会大幅缩水。如果投资失败，传统企业的投资者不同于初创企业背后的风投资本家，并没有高回报的投资作为缓冲用来弥补损失。

在位企业无法轻松改变战略方向，幸好它们也不需要。大企业应当思考，自己能做什么小企业做不到的事情。初创公司几乎总是倾尽所有资源投资一个创意，无法同时尝试一个创意的多种版本，更不要说多个创意。大企业却有足够资源试验多个创意，也更容易尝试多种流程和运营，更有可能开发出一个主导模式。这也让大企业更能有效地回应数字化挑战。

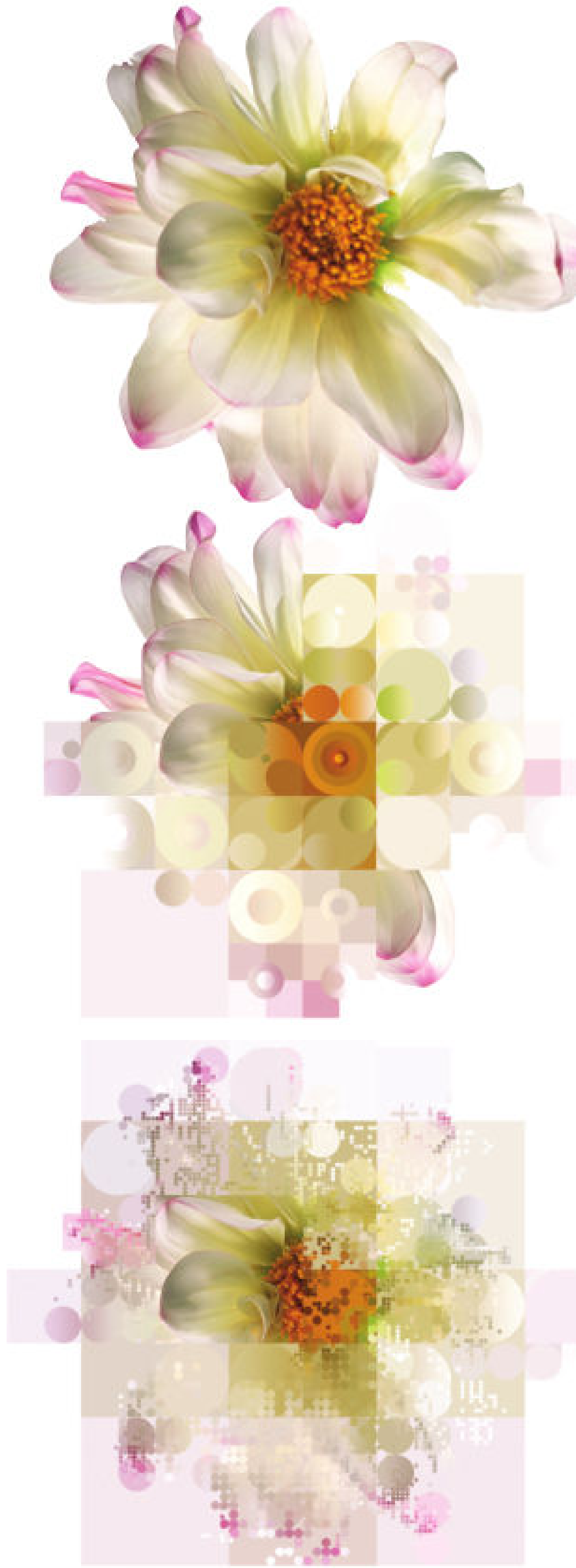
德国金属分销商Klöckner公司就是例证。该公司CEO 季斯波特·鲁尔（Gisbert Rühl）想要打造服务于整个行业的数字化平台，但他并不支持大爆炸式的变革，而是致力于在利用公司核心钢铁业务部门人才洞见和知识的同时逐步打造数字化能力。头两年，鲁尔重点解决低效的人工流程，公司开设网上店铺，设置合同端口，开发了订单透明化工具和零部件管理应用程序，在此过程中掌握了足够的知识，用于打造可以和客户无缝互动的平台。

Klöckner的案例让我们看到在位企业的另一优势——至少在采用数字化模式的早期是种优势。在位企业的项目领导者了解客户，且能够挖掘此前交易的丰富数据库获得洞见。而初创企业的数字化往往由技术专家领导，更容易被新功能吸引，而非关注客户需要的整体产品及服务组合。让理解客户的人来负责数字化工作，投资获得回报的几率更大。因此，Klöckner坚持所有项目重点关注如何帮助客户更便捷高效地和企业沟通。当然这并非唯一目标，另一家企业也许会首先解决如何缩短回应客户要求的时间。但无论什么目标，都应将技术视为业务机会，而不是将业务视为技术机会。

一旦接受了企业应当通过非颠覆的方式完成颠覆的思路，挑战就巧妙地从“我们该支持什么新商业模式”变为更细致的问题，“我们该如何逐渐通过学习，找到适合公司业务的模式？”——方法就是DDP。

数字化情境

DDP有点类似逆向工程。在产品研发中运用DDP，第一步是想象你要创造什么东西，然后找出实现这件事所需的改变。但在数字化变革过程中，DDP的重点是彻底改造公司销售产品的方式和现有产品的交付方式，以及设法利用新的数字化能力创造并交付新的价值。



以电力行业为例。数字技术就像颠覆其他很多行业一样，颠覆了这个一度稳定的行业。过去，单一发电中心负责发电，并通过中控电网将电力输送到千家万户。但有了新的技术之后，可以采用分散式小型发电站，利用多种能源发电并动态输送。屋顶安装太阳能电池板或花园有风车的家庭可以将多余的电力卖给电网，减少千家万户在发电设备上的投资，减少公众对大型化石燃料发电厂的依赖。如果在位企业以为过去的商业模式可以预测未来的成功，很可能犯下大错。通用电气公司（GE）错误预测了人们对化石燃料发电厂的依赖，给我们留下惨烈的教训。接着我们来看看采用DDP方式进行数字化转型需要做些什么，一共有5个关键步骤。

1定义运营体验：数字化并非全部

进行数字化投资之前，先检查一下公司运营中存在的问题。有没有什么地方总是需要变通，有没有哪个流程总是意外中断、需要更多信息或请另一个人帮忙才能继续下去？这些往往是数字化可以改进的领域。公司应当思考如何重新设计运营，通过技术优化服务和流程，让一切变得更快速、成本更低或更便捷，从而增加价值。

在位企业零售商百思买集团（Best Buy）重新设计了企业运营，创造出纯数字化企业无法复制的竞争优势。2010年，亚马逊发布一款比价App，这款工具和其他很多工具的作用，都是让购物者能在实体店铺体验产品，然后在网上以折扣价格购买。这款App叫“买前验货”，差点断了零售连锁店的命脉，实体店铺在地产、员工和库存方面支出巨大，很难给出有竞争力的价格。这也是2012年百思买一个季度就损失了17亿美元的原因之一。

百思买聘请休伯特·乔力（Hubert Joly）担任CEO力挽狂澜。乔力将战略（以及商业模式）重点放在解决两个问题：负面的比价销售和不断降低的运营利润。为此，他设想出一个集人力、实体店和数字化为一体的企业——纯数字化企业难以匹敌。首先，他思考百思买可以为顾客提供怎样的体验，以及更重要的问题：哪些地方还没有运用数字化技术来协助实现这种体验。

百思买的Renew Blue项目应运而生，由5部分组成：重振顾客体验；改变供应商关系；生态和社会举措投资；员工体验；投资者回报。每部分都有相应的财务目标和试验。

为改进员工体验，百思买重点推行了提振员工士气的举措，例如恢复很受欢迎的员工折扣福利，为员工提供更密集的培训。为吸引消费者，公司逐步在定价方面接近亚马逊及其他电商——这一步需要付出极大的努力，彻底改革仓储、软件和供应链活动。但是因为顾客可以直接从店铺买走产品，不必等待配送，也免去了昂贵商品网购的麻烦（例如放在门口被盗），百思买拥有了重要的优势。此外，顾客还可以在网购后选择送货上门或到店自取。70%的美国人住处15英里以内就有一家百思买门店，所以这种方法很划算。

百思买的新模式让实体店铺的高成本劣势变为优势。苹果、三星和微软等品牌，在百思买1000多个大卖场内开设了商铺，本质上是为了租下店面展示自家产品和服务，让线下购物者可以亲自到店体验。对于彼此激烈交战的大型科技公司而言，百思买是中立方；互为竞争对手的谷歌和亚马逊都在这里出售自家产品。最终，百思买投资建立了一支内部顾问团队，让这些训练有素的全职雇员前往顾客家中帮忙解决技术问题，但不做销售，目标是和顾客建立更紧密的关系。凭借这些，百思买逐步平稳地完成了数字化转型。

百思买的案例说明，企业主动重新思考资产的使用方式以及与合作伙伴的互动方式是很重要的。公司之前的领导者并没有发现与电商匹配价格的任何可能。但乔力挑战了传统的思维方式，促使公司重新设想了和供应商的关系（现在供应商在百思买店内租用商铺），重新设计了供应链，公司的实体资产可以为新商业模式提供支持，与电子商务巨头一争高下。

2关注具体问题：明确结果和进度衡量指标

任何数字化转型战略的关键问题都是，我们该如何使用数据和数字化能力，为客户创造新价值？DDP流程可以将这一挑战转化为清晰的项目目标。

衡量新项目成败的传统指标一直是投资回报率（ROI），到今天也是如此。但是ROI无法帮助企业理解项目为客户增加了什么价值，至少没有直接体现。况且要准确计算ROI，企业需要预测投资和回报，但企业不知道的就是这几项。企业要做的是，明确数字化项目应该带来哪些具体改变，并找到密切相关的指标。

我们一般将这类信息汇总为一个“从……到……”的表格：定义问题，描述解决方案的效果，提出量化进度的方式（实例见图表“按步骤完成重大改变”）。解决这些问题的过程中，原本的假设会得到检验和改进——这是DDP原则的关键。企业还可以看到迄今为止为了获取新洞见而付出的代价，以及新洞见带来的收获。最终，公司会总结出某种类似ROI的指标。

Klöckner公司的终极目标是将公司的商业模式从库存提价转变为服务盈利模式。最初数字化项目很简单，重点在于改善下单流程——例

如将传真下单改为网络下单。在这些项目的帮助下，周转时间和完成下单所需步骤等指标都有所改善。随着公司在数字化方面知识和能力的不断提高，项目目标也越来越宏伟。

当然，企业仍然需要一个指标用于衡量数字化变革的整体进展，我们推荐投资时间回报率（ROTI）指标。该指标计算方式是整体收益除以员工数量，逻辑是成功的技术投资应该让公司用更少的人实现更多成就。例如，我们对比亚马逊（数字化企业）和沃尔玛（相对传统的企业）的2018年年度报告数据。我们发现，亚马逊的净销售额是2329亿美元，全职和兼职员工人数共64.75万人，每位员工的销售额为35.9671万美元。沃尔玛的净销售额为4958亿美元，员工230万，每位员工销售额为21.7852万美元。相比之下，亚马逊每位员工绩效高67%。

3定义竞争：广撒网

如今行业边界模糊不清，标准产业分类（SIC）几乎沦为摆设。正因为如此，在位企业无法采用传统的战略制定方法做出关于边界的预测。

我们建议，领导者不应将竞争领域看成一个相似企业聚在一起为顾客提供竞品及服务的市场，而应将其视为战略家口中的“竞技场”。竞技场由顾客需求而定，克莱顿·克里斯坦森（Clay Christensen）将顾客需求称为“要做的事”，这一概念起源于泰德·莱维特（Ted Levitt），他认为铁路公司应当将竞争对手拓宽到整个运输行业，包括航空公司、巴士公司、卡车行业，甚至汽车业。如果铁路乘客是一个市场，交通工具用户则是竞技场。

明智的原生数字化企业已经在这么做了。例如，奈飞（Netflix）已经表明自己不会仅限于和电视或电影竞争，争夺观众时间；而是将观众除观看视频内容以外的所有休闲活动都视为竞争对手。公司理所当然地将传统媒体公司视为对手，但也将杂志、书籍、播客和运动赛事视为竞争对手。

按步骤完成重大改变

探索式变革很重要的一个部分是找出可以使用数字化技术解决的企业问题，期待的变化和量化进程所用的指标。我们使用一个“从……到……”的表格记录这些信息。下文是一家金融服务公司填写表格的方式。

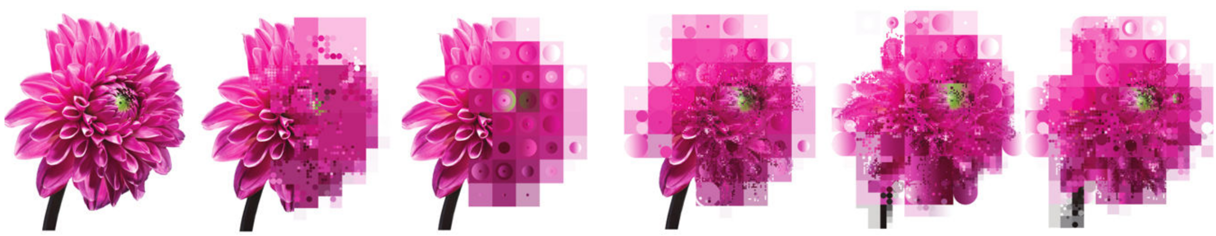
从	到	进度指标
投资组合项目没有持续信息记录；人工流程	投资信息流拥有清晰便捷的信息；自动化流程	更新资产组合评审信息的时间从10天缩短为几秒
花费很大力气才能让团队新成员了解项目最新情况	通过自动化入职辅助系统帮助团队新成员了解项目背景	新团队成员正式投入工作的时间从30天缩短到5天；85%的团队成员敬业度获高分，心理安全得分位列前25%
公司某团队创造的知识并未被记录在案，其他团队无法再利用	定期将项目洞见记录在数据库，他人可以通过关键词、地点和背景进行搜索	平均而言，企业信息由10个部门共享；重复试验降低50%
新项目获得财务和人力资源分配的过程缓慢且僵化	由实时数据和发现引导，动态处理优先事项和资源分配	资源再分配循环从季度或年度缩短以周为单位，针对战略选择的试验数量每年增加50%到100%

（返回原文阅读）

至此，你应该回头检查一下，自身企业所处的竞技场是否适用于前两步中制定的成果和成功指标。你的行业类型在竞技场中，是否正在失去用户份额，还是有一席之地？奈飞实现增长目标的潜力很大，因为观众整体观看视频的时间在增长，其中很大一部分来自网络视频。

4寻找平台：别忘了生态系统的影响

数字经济时代，努力成为他人买卖商品的中间平台，是企业很流行的战略。这种商业模式很诱人，因为市场双方一旦加入某个平台，一般不会主动换。部分原因是网络效应，用户人数越多，平台对单个用户的价值越大。例如，使用爱彼迎这个平台的房东和房客数量越多，平台越能获益，公司也一直不遗余力地确保供需双方的忠诚。



平台诱人的另一个原因是所需成本较低。运营一家传统酒店要投资地产，维护房间，打造预订系统，招聘员工等。爱彼迎则利用房东的生态系统提供上述所有内容，平台拥有全部控制权的活动仅仅是匹配房东和房客，确保交易顺利进行——且都在云端完成，因此可无限扩张。

为了了解是否存在平台方面机会，我们采用的工具叫“顾客消费链”（customer consumption chain，在1997年的《哈佛商业评论》文章中首次介绍）。原理很简单：因为顾客在生活中要完成各种事项，经历一系列体验，首先是察觉到某个需求，思考如何满足这种需求，然后享受整个服务过程或者使用某个产品，直到需要更换。在数字技术的帮助下，链条上很多环节得以在开放市场交易，企业因此构建起平台。

对在位企业来说这似乎是坏消息。但在位企业有一张王牌：有很多资深技术人才或理解客户问题的人才。这让在位企业可以发现平台

方面的机会并构建起生态系统。在Klöckner，鲁尔意识到一旦基本金属货物交易的过程实现了价格透明，摩擦大幅减少，竞争优势将转移到能够提供卓越服务和解决方案的供应商身上。公司融合了数字部门平台运营的新方式（例如和顾客共同设计产品），结合员工深度的专业知识，开发出更高价值的定制化产品和服务。

对企业来说，成为受欢迎的平台并非易事。商业疆土中遍布失败的“准平台”，貌似万事俱备，却仍然未能成功。例如GE的Predix项目，初衷是希望成为工业物联网的平台。该项目未能推动客户重视的数字化服务，却为GE内部部门（而且是很多个部门）服务并深陷其中；而且，作为GE数字化（GE Digital）的一部分，该项目有盈利压力，为了交差与客户签订短期合同。此外，项目原本应该找到适合自身能力的地方后再慢慢发挥作用，但却操之过急。

5验证假设：失败也是经验

DDP中较受欢迎的一个工具是“假设检查表”。表格制作方法是：写下几个数字化项目需要经历的里程碑，以及每个里程碑要验证的假设，如果可能的话，还要把验证这些假设的成本写进去。这种方式的精妙之处在于，将讨论重点从“我们犯错了，真失败”转为“学到这点是否值得付出这样的代价”。

我们来看一下Buffer在起步阶段验证假设的案例。Buffer主要提供的服务是帮助人们管理社交账户，规划合适的活动推送时间。公司联合创始人乔尔·加斯科因（Joel Gascoigne）最初想到这个创业机会，是因为他感到坚持发Twitter压力很大，令人挫败。他想验证的第一个假设

是，别人是否也觉得这件事是个问题，所以做了一个简单的网站，只有两个页面。

第一页的广告语是“Buffer帮你持续发Twitter”。如果用户点击了网页，会转到下一页，标题是“您来早了，我们还在筹备”。用户如果对Buffer的服务感兴趣，可以在页面留下邮箱地址。多数人没有这样做，但有一些人留了。因此加斯科因在两页之间加了第三页测试收费假设。同样地，多数人对付费没有兴趣，但感兴趣的人数足够说服加斯科因打造这款产品。

接着他要决定产品的复杂程度及应用到哪些社交平台，最终成型的产品非常简单，一开始只支持Twitter账户。到2018年，和Buffer app绑定的社交账户已经达到140万。

很多大企业采用了类似的“测试-学习”思维模式，而一些新服务的出现也让试验变得更容易，例如Alpha，用户可以使用该软件从潜在客户那里获得关于产品的快速反馈，无需做出不可逆的决定或者耗费大量资金。WellMatch公司是安泰人寿（Aetna）旗下的业务部门，公司通过试验解决设计方面的分歧。公司前任首席产品官埃图格·诺坎（Etugo Nwokah）表示，公司网站曾引发分歧：各团队都希望能在首页展示自己部门的内容。因此试运营的时候页面很拥挤，用户一头雾水。公司不得不回到原点，重新设计，但仍然比推出正式网站后再修改更节省成本，风险也更低。

回报

数字化转型很复杂，需要通过新方式逐步找到战略。如果企业一开始就进行烧钱的大项目，自以为掌握了所有信息，公司内部倾向于

规避风险、拒绝改变或者单纯不喜欢这种项目的人很可能会群起而攻之。

探索式方法会帮助领导者避开数字化转型常见的障碍，从成本不高的小项目开始不断试验，从中学习，为企业赢得早期支持者和采用者；然后快速推进，清晰展示财务绩效指标受到的影响，帮助企业逐步梳理出可行的数字化战略。你也可以通过数字化项目开启组织变革。员工逐步适应数字化带来的平行沟通和活动后，也会接受新的工作方式。

在位企业相较数字化竞争者的一些重大优势是：付费顾客、财务资源、顾客和市场数据，以及更大的人才池。但CEO必须尽可能地将敏捷和创新整合到更多部门，尽量减少对现有业务的颠覆，同时在组织内部普及新的数字化思维方式。探索式变革为解决这些挑战提供了一种途径。

丽塔·麦格拉斯长期在哥伦比亚商学院担任教授，是世界知名的战略专家，专注研究不确定和不稳定环境下的企业战略，最新著作《转角处见》（Seeing Around Corners）。**瑞恩·麦克马纳斯**是Techtonic.io公司CEO，全球知名数字化商业模式、变革和生态系统专家，在多个董事会担任职务，并担任哥伦比亚商学院特邀讲师。

提升
女性职场
影响力

廖琦菁 | 文 李全伟 | 编辑

尽管中国女性劳动参与率居世界第一，但担任领导岗位的占比严重不足，影响力较弱，导致企业对女性领导缺乏信心，这样的恶性循环进一步拉大了两性平权的缺口。企业需要通过消除隐性歧视和刻板印象、采取结构性支持措施、树立职业女性模范等方法，帮助女性提升影响力。



大量研究显示，企业性别多样性程度越高，业绩表现越理想。然而现实是，两性差异仍然很大，且消除差距的速度较为缓慢。在《哈

佛商业评论》2月刊题为《女性、权力及影响力》的一组报道中，我们分享了美国社会各界采取多种措施促进两性平权的经验和策略，其中关键是提高重要岗位中女性的数量，从而提升女性影响力。在中国，女性在领导岗位上的数量仍远远低于男性。

中国职场女性呈现“两高一低”，即高就业率、高抱负和低层级的特点。中国首届女性发展大会发布的数据显示，中国女性劳动参与率超过70%，居世界第一。其中，25岁到55岁的中国女性参与率高达90%。中国女性还有着在全球最高的职业进取心：非营利组织工作生活政策中心（Life work policy center）的研究表明，约有76%的中国女性渴望最高职位，这个数字在美国是52%。然而，在职场中最终升入高层的女性却屈指可数。贝恩公司针对中国职场两性平等状况的调查显示，高层管理人员中仅有17%是女性，CEO和董事会中董事的女性占比更是只有6%和8%，低于经济合作与发展组织（OECD）国家22.3%的平均水平。这一现象在《哈佛商业评论》中文版的中国百佳CEO评选中也得到了印证，在过去四年的评选中，上榜女性CEO分别是4位、4位、6位和5位。

问题出在很多方面。企业在招聘和晋升等环节普遍存在的隐性歧视和刻板印象、企业缺乏包容和多元的支持性环境、女性高管局限于相对固定的行业和岗位，这些都是阻碍中国职业女性迈向更高级别的原因。

想要改变这一情况，必须动员企业做出全方位的改变。值得高兴的是，我们已经发现一些中国企业在两性平权方面做出了表率，百胜中国和联想集团已经连续两年入选彭博性别平等指数，该指数旨在表彰推动性别平等及女性发展的公司。《哈佛商业评论》中文版就此采访了百胜中国CEO屈翠容和联想集团首席多元化官（CDO）康友兰

（Yolanda Conyers）。我们还邀请凯度集团中国区CEO、BrandZ全球总裁王幸，威马汽车首席增长官（CGO）王鑫就领导国际团队、女性创业等议题发表了看法。

纠正偏见，确保公平竞争

性别不平等的现象源于根深蒂固的性别偏见。作为《财富》美国500强企业中的极少数华人女性CEO，百胜中国CEO屈翠容对职场中的隐性性别偏见深有感触。她认为，人们头脑中长久以来存在许多刻板印象，比如女性比男性更情绪化。例如，百胜中国在招聘人才时，经常会遇到猎头公司用强势和情绪化这两个词形容女性高管，“我会提出质疑，男性高管不强势吗？或者说男性员工难道一点情绪没有吗？这些字眼本身就带有偏见，我们要小心，要去纠正。”屈翠容说。

一旦女性得不到制度和意识形态上的有力支持，出于风险考虑，会被动或主动止步于晋升机会面前。因此，她建议女性在遭遇偏见的时候，必须发声，指出不合理的地方。除此以外，屈翠容表示，很多时候人们更倾向于将男性的发展潜力与女性的工作结果进行比较，这本身就不公平。为了避免性别偏见，在招聘和晋升评估时，百胜中国会按照潜力和结果真实地记录候选人的表现。

截至2019财年，百胜中国女性员工超过27.9万，占全部员工的61.5%。高级管理层中女性占比为54%。令人意外的是，做到这些，百胜中国并没有特别设置针对女性的政策与项目，而是强调以绩效和业务成果作为选拔和考核人才的标准，为两性平等提供了保障。屈翠容说，“我相信只要有公平公正的平台，女人会干得很好。更重要的是，这样的平台让员工们在成功面前拥有同样的机会。”

例如，百胜中国总部设有晋升评估委员会，由多名经验丰富的委员组成，公司所有中高层员工的晋升都需要通过统一考核。考核时，所有候选人必须来到总部，与晋升评估委员会面对面交流。这一机制能有效避免单个领导对人员晋升的影响。屈翠容说，“我们通过公开、公平、公正的选拔，让晋升的干部知道要靠自己的能力，让落选的干部知道差距和改进的方向。”

联想集团是连续两年入选彭博性别平等指数的另一家中国公司。众所周知，科技行业从业人员以男性为主，根据招聘公司HiringSolved的研究，在硅谷前25大科技公司中，只有19.6%的员工为女性。联想集团做到全球范围内非高管女性员工占比36.2%，女性高管占比18.5%，实属不易。

联想集团首席多元化官康友兰说，“整体来看，联想面临的挑战是如何帮助女性在历来由男性统治的科技行业站稳脚跟。应对挑战的一种方法是促使‘多数派’员工打破性别障碍，将获取机会的渠道拓展至女性群体。”联想集团每年会面向所有员工组织一次以反歧视为主题的培训课程，也会邀请男性员工以导师、同伴和协助者的身份参加“女性领导力项目”“联想女性领导力”小组等项目。

联想集团的业务遍布全球180个市场，客户之间的巨大差异是联想设计产品、解决方案和服务时的一个重要考量因素。康友兰说，“推动性别平等，能使联想在业务上以更好的创新和表现获得竞争优势。”比如，现在科技行业的产品和解决方案的个性化程度空前提升，智能手机会采用人脸识别或指纹传感器以提升安全性。这一技术在功能上考虑了个人用户。而不同文化背景的人有着不同的经历和视角，男人和女人对世界的感知也是不一样的。设计过程中须更考虑这些因素。从这一点来说，在企业内部，尤其是在负责开发解决方案和产品的技术

岗位上，提升女性员工比例是非常重要的一环，有助于在设计过程中考虑如何通过改善设计和外形让产品同时满足男性和女性的需求。因此，联想集团要求所有公开招聘的岗位中至少有65%的岗位有1名或1名以上女性候选人。

打造包容多元的支持性环境

百胜中国相信包容的工作环境是促进性别平等的重要策略，它更能让女性突破局限，发挥自身的潜能。面对女性职场中普遍存在的育儿问题，百胜中国在装修新办公室时，特意设置了哺乳室，为产后复工的女性员工提供母乳喂养的便利。屈翠容说，“一方面是提供硬件设施，另一方面它体现了公司的态度，我们想告诉员工，他们人生的每一个阶段我们都非常尊重”。此外，百胜中国旗下的肯德基还在重庆、湖南、河南试点推行“小候鸟妈妈”主题餐厅项目，为留守儿童的妈妈们提供就近工作的机会，通过提供基本的福利支持和灵活的工作时间，让妈妈们在工作的同时可以照顾家庭。从2017年开展以来，肯德基中国已开放280多家餐厅为“小候鸟妈妈”优先提供就业岗位。

作为一家全球运营的企业，联想集团除了性别方面的多元化和包容，还考虑种族、性取向、宗教信仰、能力、年龄等诸多方面。联想集团从2018年起发布年度《全球多样化和包容性报告》，披露各项平权指标和目标，并公布相关进展的数据。联想集团希望到2020年年底，将全球范围内的女性高管比例增至20%。

康友兰表示，联想集团计划通过在曝光度、人际关系和机会方面为女性员工提供更多支持，以提高她们的职场影响力。成立于2014年的“女性领导力项目”帮助主管岗位的女性迈向高管岗位。人力资源团

队每年会与业务经理和主管级别的候选人共同开展人才评估。在这一程序中被上司认定为“具有良好潜力”的候选人将被推荐参加“女性领导力项目”，该项目每年会有20-25人参加。每个人通过为期9个月的系列培训活动（包括评估、讲座、辅导、技能学习活动）提升关键领导才能，提升自己在高层领导前的曝光度。该项目已成立的5年中，有33%的参与者被提升为执行级别高管。

在那些女性员工更多的公司，打造支持性环境又应该注意哪些方面呢？凯度集团的做法或许能给我们带来一些启发。凯度集团所处的数据洞察与咨询行业以女性员工为主，凯度的女性初级员工占比为73%，高管占比为50%，但女性高管比例相对于大量女性初级员工来说仍然较少。王幸表示，对于那些从中层向高层晋升的女性，生活中正处于成家育儿阶段，因此集团会为新母亲员工提供弹性工作制。除此之外，女性职场晋升的问题不应该只能通过女性自身的努力达成，否则又加重了女性的负担。因此凯度集团开创了针对男性的女性领导力沙龙，集团会把各个国家和地区的CEO集中起来，讨论诸如男性如何更好地支持女性，配合女性沟通，辅助女性成长等话题。

做国际团队与初创公司中的女性领导

光辉国际2019年4月发布的调研显示，在美国营收前1000位公司中，女性高管不仅数量少，其职位分布也较为单一，在C级高管中（首席执行官、首席营销官、首席技术/信息官、首席财务官和首席人力资源官），只有首席人力资源官的女性比例超过男性，为55%，担任首席执行官的女性仅有6%。从行业分布来看，女性高管占比最高的是金融业（31%），高于工业、技术与能源行业7个百分点。

由于缺少女性在更广泛领域和职务中的成功案例，导致企业降低对女性的晋升预期，也限制了女性员工对自我职业发展的想象空间。

在这一背景下，王幸和王鑫的职业经历显得尤为宝贵。她们通过自身的努力，突破了行业与职位的限制，无论是跨国组织的全球总裁，还是造车新势力的C级高管，她们所处的位置鲜有中国女性的身影。通过分享她们的做法，我们希望女性在设定职业目标时，能着眼长远，不断突破。



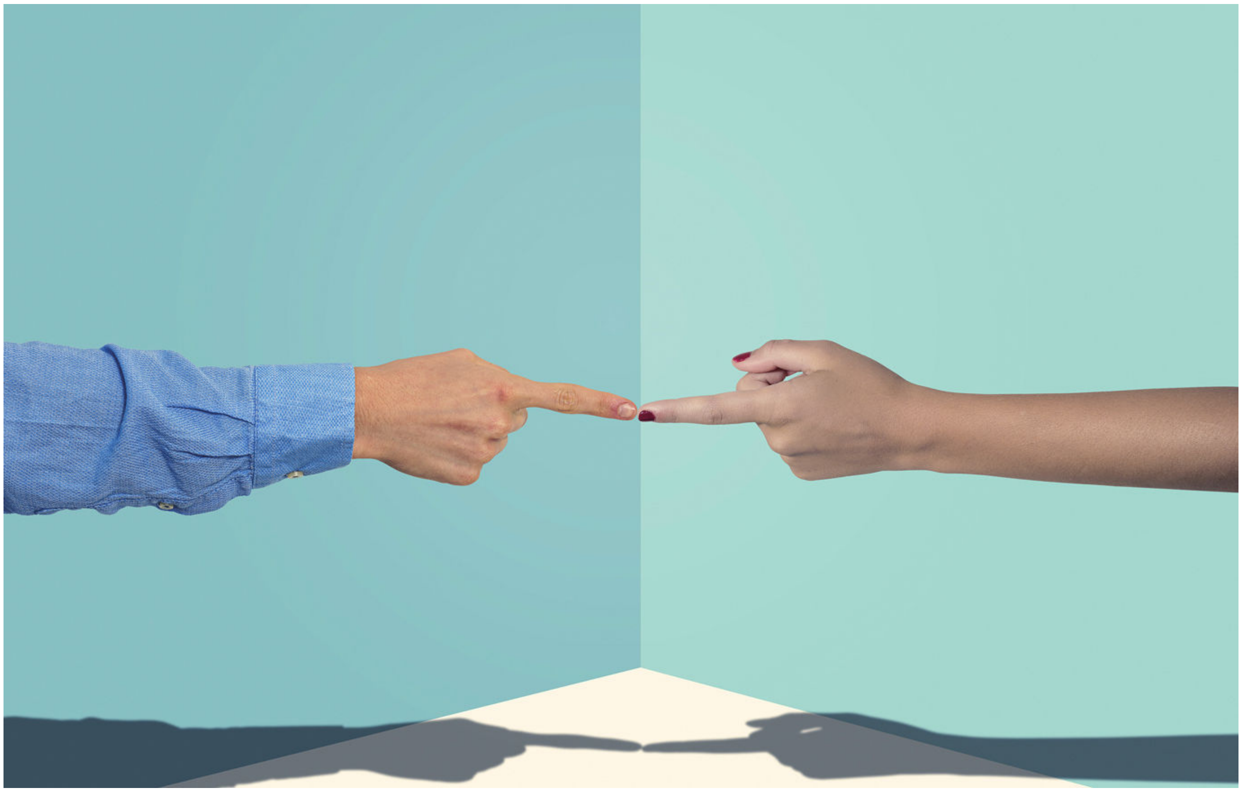
随着全球化程度的加深，越来越多的中国公司参与到全球竞争中，中国企业家在世界范围内的影响力也逐渐提升。但在跨国企业和组织中，极少有中国人能够打破职业天花板，王幸做到了。王幸是凯度中国区CEO，同时也是BrandZ全球总裁。BrandZ是全球知名的品牌价值榜单，王幸负责BrandZ全球22个国家最具价值品牌年度排名，在

全球范围内带领2000多位同事进行项目实施。王幸说自己是“中国品牌国际化的案例”，她用六个字概括了自己的成功经验——天时地利人和。

首先，这个时代的企业变得更加平等包容和开放。而凯度集团所在的数据、洞察和策略咨询行业，非常重视包括年龄、性别和族裔方面的人才多元化。当然，这也离不开王幸在打造个人领导力上的努力。

她将个人领导力的打造分为三步。第一，相信并持续开发自己的独特价值。她说，“做品牌要做到meaningfully different，就是对用户有价值，和其他品牌不一样。做人也是一样。要找到自己非常独特的价值，并且不断把它放大到极致。”在大众印象中品牌专家应该大多是来自欧美的白人男性，所以王幸的出现本身就是颠覆性创新，并且中国的确在引领全球范围的数字营销创新。第二，用愿景影响和引领团队。王幸提出领袖要具备大格局观，要能够清晰向团队描绘愿景和未来的方向，王幸经常会与团队分享世界各地品牌方面的最新做法。第三，发挥女性优势。相对而言，女性对情感的感知更加细微，在细节和沟通上会更加周全。

创业者和初创企业是推动社会前进的新锐力量，因此女性的参与尤为重要。必须承认的是，创业要承担很多风险，其不确定性强、成功率低以及人员流动率高等特点，并非适合所有人。但分享成功者的经验，有助于树立典范，提高社会对女性创业的认识，鼓励那些对创业有兴趣的女性采取行动。



威马首席增长官王鑫职业生涯始于战略咨询，2015年她加入优步，担任中国高级市场总监，后来相继担任优信集团CMO，威马汽车CGO。她的经历对于那些渴望进入初创企业，特别是在以男性为主的行业，都有着非常大的借鉴意义。

王鑫提出，“女性在加入前需要对创业公司建立正确的认知，如果只凭一腔热血，最后很可能铩羽而归。”首先，创业公司往往没有清晰的职业路径，不适合求“稳”的女性。其次，创业公司节奏快，员工自驱性强，意味着个人时间和空间丧失。第三，创业公司往往希望员工能承担多种职务，工作复杂程度会更高，而在面对多样性时，女性则要挑战处理多重任务。女性的自我保护欲更强，突破舒适圈会是一个挑战。

但对于进取心更强，更勇敢的女性来说，创业公司意味着更多更公平的机会。企业渴望员工提出意见，自我表达，做出贡献。而且，

创业公司的开放程度更高，通常不会拘泥于员工的某种特定的能力或单一的职能，员工通常会成长为多面手。

所以从性别角度看，女性自身的一些特点也是优势。首先，通常情况下，女性在社会中承担着多重角色，这意味着女性拥有更强的多线程管理能力。其次，在流动性高的创业公司，女性柔度高韧性强，越稳定获得机会和回报的可能性越高。此外，女性还有着更强的同理心，更能够站在他人的角度思考问题。

汽车行业是一个男性主导的行业。伴随着历史和政治的演变，汽车行业已有百年历史，这导致该行业的管理结构更为传统，因此在两性平权方面鲜有突破。以美国为例，根据美国劳工部2019年统计，在汽车及相关设备制造业，只有23.6%的工作岗位由女性担任，这些人中能升至高管和决策者的，更是寥寥。

如何在一个以男性为主的行业中领导男性，王鑫将自己的经验总结为四点：不刻意强调自己女性的身份；快速适应环境，融入公司氛围；直面与男性的合作和竞争，甚至去“战斗”；对于工作的需求不止步，对于责任的承担不限制。

构建社会支持体系

女性职场影响力的打造无法独立于社会和家庭而存在，因此我们呼吁社会搭建支持体系，具体可以从以下四方面入手。

避免给女性角色下定义。“疫情期间，双职工家庭建议女性职工留在家带孩子”“女强人不是好妈妈”这些标语口号从大众角度定义了女性的家庭价值而否认了女性的社会价值。但当家庭和事业出现冲突时，

我们不应通过刻板的恒定标准向女性或男性施压，而是把决定权交回到每一个家庭手中。

培养结构化和体系化思维。王鑫提出，在教育阶段应该培养女性能量的意识。以美国为例，从中学就提出了明确的女权（girl power）的概念，学校会有相应的课程，社区会有专门的比赛，公司也会有专门的职业发展规划，因此女性在成长过程中会有明确的认知、系统性的培养，有助于提高进取心。

持续的内容输出。我们发现，在女性意识较强的国家和地区，女性领袖会通过多种方式进行经验分享，比如奥普拉的演讲、桑德伯格出版书籍，让女性有很多可以学习和模仿的对象。而在中国，尽管当下的职场新人对于成功经验有着强烈的渴望，但受文化因素影响，女性领导者往往很低调，分享也仅限于木兰汇等小众的社交组织，缺乏有影响力的女性企业家持续向社会输出内容。

生活服务类支持。对于处于育龄期的女性，社会应提供包括哺乳室、学龄前儿童托管、家政服务、送餐服务等在内的生活服务，减轻女性在家庭和育儿中的负担，帮助女性解决家庭的后顾之忧。

女性职场影响力的提升，不靠一己之力，绝非一夕之事，也不可能一蹴而就。正如屈翠容所说，“改变一件事，要动之以情，晓之以利。”于公，对于零售消费类企业来说，顾客中有一半是女性，为了更好地了解顾客的需求，企业应该重视女性员工的发展，这样企业的决定会更全面，业务表现更好。于私，女性为了自己的姐妹，男性为了自己的妻子、女儿的发展，大家都应该尽一点力。只要我们行动起来，做出改变，女性在职场中向前向上的那一步就可以迈得更轻松。

廖琦菁是《哈佛商业评论》中文版高级撰稿。

疫情“催熟”新营销模式

周宏骐 | 文 李全伟 | 编辑

疫情之下，消费路径发生了根本性变化，用户变企业变，企业需要重塑营销模式。本文提出新营销模式的循环框架——“四场模型”（RICS）及其实施方法。



2020年疫情让“无接触经济”成为热词，背后是线下生意遭遇危机，线上生意竞争加剧。但对消费品牌来说，正所谓“危中有机”。如今，线上线下融合（OMO）已成为普遍的消费习惯和生活方式，疫情

深化了既有趋势：线上新生意和新业态层出不穷，线下生意主动或被倒逼转型，显著激活创新，形成极其丰富多元的消费生态、极具活力与潜能的市场空间。

以消费者线上线下自由跳转、实体与虚拟世界舒适衔接为特征，“新消费时代”全面铺开，消费品牌必须适应新的生存法则。线上高频生活服务如何创新？线下低频消费品如何迭代？这是疫情之前就已存在的“灵魂拷问”，甚至“生死之间”。消费路径变化的“小趋势”，经“黑天鹅”催熟，成为全民化大趋势，这要求企业跟着用户转，重新定义营销模式。

过去三年间，很多新锐消费品牌抓住时机，异军突起。探究成功品牌的营销实践，可以初步发现一些共性和规律。由此出发，我们为消费品牌的新策划操作构建路径，提出在“新消费时代”构建及迭代2C营销模式的循环框架（见图“营销模式的循环框架”）：采用“人-货-场”视角分析代际决策模型，精准出击；描绘触达场、交互场、转化场、服务场组成的消费链路；根据转化效率、投入成本和自身条件，建立链路优先级评价标准；根据评价结果组成集合矩阵，构建营销模式。

“四场模型”（RICS）：新营销模式的基石

无论身处什么时代，营销策划永远的起点，是实现“人-货”之间的精准匹配。2C品牌必须找准与自身产品相配的目标客群。接下来，品牌和消费者之间将连续发生四种业务活动，形成完整的客户历程，或“消费链路”：触达目标客户；与目标客户不断交互；促成销售转化；通过高质量客户服务产生品牌黏性。四个阶段不断循环，品牌在此过程中巩固消费者黏性与终身价值。

这四个业务活动或阶段，每个都发生在特定的空间，我们称之为“场”（place）。“场”是一种“时空+内容”，消费者在此停留。普遍认知的“场”，是“卖场”（marketplace），即交易场所，如线下的商场、百货公司、门店，线上的电商平台等。过去的卖场包办搜寻、交互、交易、服务这四种活动；而经过在线化的发展，每种场日趋垂直专业。因此，跳出传统“交易场”思维，消费者与品牌的所有接触点，都可归结到某个场。如上所述，消费活动主要发生在四个场中：触达场（reach place）——消费者在这里获取商品信息；交互场（interaction place）——消费者在这里与他人互动；转化场（conversion place）——消费者在这里完成交易支付；服务场（service place）——消费者在这里获取服务。



（返回原文阅读）

“新消费时代”有别于以往的关键特征，是交互场重要性陡然提升，与其他三种传统场“平起平坐”，甚至成为整条消费链路转化效率的决定性因素。在移动技术支持下，社交媒体创造的广阔空间、海量内容和丰富的交互活动，根本上改变了普通人的生活方式和消费方式。消费者在线上线下各交互场之间往来穿梭，对触达场、转化场和

服务场的要求自然大不同于以往。我们逐一来描述分析四个场的特点和功能。

触达场（R）。线下触达场包括纸媒、门店、楼宇等，而线上触达场，则从电视、个人电脑，演变为新营销时代的“第三屏幕”——智能手机。从早期门户网站和电商平台，到微信、微博，再到小红书、B站、抖音，以及一波波自媒体达人，触达场大大扩展，信息无孔不入，同时营销传播的交互属性显著增强。

交互场（I）。进入移动社交时代，线上交互最典型的场景可能是微信群聊。而约从2016年起，大数据、云计算等新技术驱动下兴起的多媒体社交平台有很强的生人交互属性，各类垂直内容平台则吸引大量用户围绕兴趣进行互动。消费者对社交平台的认知发生改变，由去电商平台上“自己逛逛逛”，转为在社交平台上“听人带Ta逛”。由此，传统意义上的社交平台成为消费行为中的交互场。

转化场（C）。过去五年，国内营销转化场的丰富性，在全球市场中可称数一数二。主流的线上转化场包括电商平台（流量、内容、社交），以及MCN+播商（抖音、快手）等，业态极为丰富多元。值得注意的还有高度依赖关系转化的“社群分销”模式，类似升级版的微商。例如，一个人操作20个手机，每个手机里有3000个好友，总共可以组250个群，每个群规模250人，通过精细设计每一层的利益分配机制，驱动社群裂变和分销。此外，本地生活平台逐步演变为流量电商的一部分。线下的转化场除传统实体店外，也在线上业态的影响下衍生出快闪店、智慧零售店等新形态。

服务场（S）。服务场包含金融服务、物流配送、售后支持等，专门处理交易接近完成与完成后的事情。当下的服务场同样模糊了线上和线下的界限，例如物流配送，商家和消费者可在整个配送流程中实

时掌握货品位置和状态信息，并发起和处理各类定制化要求。而交易服务方面，花呗等短期贷款服务打通了线上消费与银行。此外，移动社交工具和人工智能技术的发展与普及，都扩展了售后服务的边界。

这四个场（RICS）形成的链条，称为消费链路。各个场组合后有多重可能性，每个代际消费者偏好的消费链路有多条，这构成了立体的2C客户生态系统。消费者购买一样东西，就会经历消费链路。购买同一样东西的不同消费者，由于决策模型不同，经历的消费链路可能完全不同。例如，作为当下消费主力的90后、95后，普遍偏好在移动端的社交或新媒体app上完成触达和交互，而随着触达场和交互场逐步演变为转化平台（如微信、抖音），消费者可以直接完成购买。

在分析“人-货”匹配度之后，品牌还必须思考“人-场”匹配度，也即目标客群对消费链路的偏好——在新的营销战略中，“场”居于核心位置。在“人-货-场”全局视角下，品牌在选择运营链路前，应综合分析消费者偏好的不同链路，以及各条链路的转化效率和投入成本，结合自身资源能力，将所有链路依优先级排序，最终形成的集合矩阵即新的营销模式。

很多新锐消费品牌起始资本不多，无法像大品牌一样砸重金买流量，所以必须以小博大，出奇制胜。它们成功的根本原因在于精准聚焦客群，描绘其偏好的多重RICS链路，依此构建最优营销模式并成功运营。

构建新营销模式的实操方法

在线上线下一体化的参与互动营销时代，消费品牌如何构建最优营销模式并使之落地？我们还是回到最基础的环节：四个场，即触

达、交互、转化、服务（R、I、C、S）。

举个最简单的例子，假如你想买个新款iPad，从获取信息、进行决策到完成交易，你都会经历什么？首先，你可能偶然在测评类自媒体上看到产品信息，感觉新款配置很吸引人，发生触达（R）；接下来到京东搜索，浏览详细产品信息和评论，发生交互（I）；但你可能觉得价格不便宜，犹豫之下就没有购买。第一条链路终止。不久后，你在三里屯太古里的大屏幕上看到产品广告（R），再次产生兴趣，转身进了旁边的苹果店体验（I），但仍然没有下决心购买。第二条链路终止。再后来，你在抖音上看到一个达人使用产品的视频，留下了深刻印象（R，I），这次决定到天猫旗舰店购买（C），但手头还差2000元，于是使用花呗完成支付，同时要求物流配送到隔天出差入住的酒店（S）。第三条链路成功走通。

可以看出，同一种场既可在线上也可在线下，而消费链路多次穿越二者间的界限，体现出线上线下融合的特征。对品牌来说，首先要保证RICS这四个场的正常运转，在此基础上找出所有可持续带来转化的链路，经过优先排序组成集合矩阵，也即构建营销模式。

例如，我们研究了大部分新锐2C美妆护肤品牌，发现三条主要消费链路。第一条链路：消费者收看网红直播，直接下单购买（R+C）。由于强内容效应，这条链路非常短，直接从触达跳到转化。第二条链路稍长一些：消费者收看抖音直播（R），主播引导消费者点击链接进入微信群（I），通过运营引发裂变，最终发起千群看直播，实现拔草转化（C）。第三条链路近来有很多成功案例：线下门店（R）“美容管家”引导消费者加入微信群（I），通过运营进一步吸引消费者成为商城会员，再设计游戏规则和内容推动购买（C），并在社群中持续吸引消费者互动和转化（I+C）。

可以看出，不同代际消费者偏好的触达场和交互场明显不同，各条链路的转化效率和投入成本同样存在巨大差异。第一条链路成本最高，但转化效率也最高，而且有机会为品牌带来巨大声量；第二条链路效率相对低，但成本较低，较有可持续性，符合当下主流消费趋势；第三条链路则着眼于线上线下融合，有助于吸引购物习惯和决策模式较传统的消费者。品牌需要综合考量和权衡所有要素，确定各条链路优先顺序。

近年涌现出的2C品牌大多诞生于“新消费时代”，自带“移动互联基因”。相比之下，传统品牌面临的利益权衡更复杂，营销转型挑战更大，它们如何把握新消费趋势，对消费品牌构建新营销模式同样有借鉴意义。

以全球规模前十的床垫品牌国货慕思为例。寝具属于传统的低频消费行业，消费者习惯于线下亲身体验，门店店员建立信任对于实现转化至关重要。疫情暴发后，线下经营停滞，公司转而在线上寻求突破，通过营销变革，创新信任建立方式。为此，公司总部和经销商统一行动，开展微信社交营销和直播营销：总部迅速建立97个面向消费者的微信社交运营团队，运营300多个微信群，全国经销商则建立超过2000个微信群；直播活动方面，总部及服务中心全体员工、全国4000多家门店、超过9000名经销商人员及店员参与。慕思首次试水的RICS链路如下：微信传播海报（R）-直播间互动（I）-微商城下单支付定金，线下门店支付尾款（C）-提供自有物流配送和上门安装维护，并通过微信互动持续提供服务（S）。运营链路的过程中，公司设计了各类交易规则和活动，利用引流产品、抵用券等引导消费者下单，并向线下门店导流。在与天猫的合作中，触达（R）和转化（C）两个场则由天猫/淘宝提供。结果显示，超过120万人参与转发，超过550万人观

看直播，最终订单超过10万个。在新营销实践中，慕思将过去在线下店面两小时建立信任的过程，碎片化分解到线上。一方面，尽管整体看消费链路被拉长，转化效率尚有优化空间，但裂变传播效果远超预期，取得了可观的转化成果。另一方面，OMO营销初步成型，链路闭环有效，提高了多次交易的可能性。

结合上述最新营销趋势与案例，我们概括出消费品牌构建新营销模式的实操逻辑与方法：1.找准与产品相匹配的客群，基于触达、交互、转化、服务这四种场（RICS）描绘消费链路。2.根据代际、社会经济状况等特征，分析各客群决策模型，推演消费链路偏好。3.根据转化效率和成本，结合自身资源能力情况，对各链路进行优先排序，组成集合矩阵，初步构建营销模式。4.精细运营各条链路，根据实操数据，对营销模式进行优化。5.密切跟踪科技发展和社会环境变化，随时准备对营销模式进行调整，甚至彻底升级。

在实践新营销模式的过程中，组织还必须思考如何提升交互效果和转化效率，重构底层经营资源和能力，其中的关键事项包括：以“营”与“销”融合的方式精细运营消费链路；建立数字化的业务中台；在组织内外、前台后台提升“交易设计”能力；密切跟踪营销科技（MarTech）的进展并积极学习和应用。

过去三年，伴随新科技、新理念与新消费方式的迅猛发展，国内涌现出一系列成功的新锐消费品牌，通过精准把握OMO消费趋势和目标客群特征，推出颠覆性的创新营销模式，在短时间内获得巨大成效。目前来看，2020年疫情的影响或许不会止于短期扰动，而将带动消费趋势进一步深化和演变：“后疫情时代”将是被催熟的全民“新消费时代”。疫情结束后，过去线下的存量是否会成为线上本地生活平台的不可逆增量？现在很火的各类线上直播交互平台，是否会在高频触达

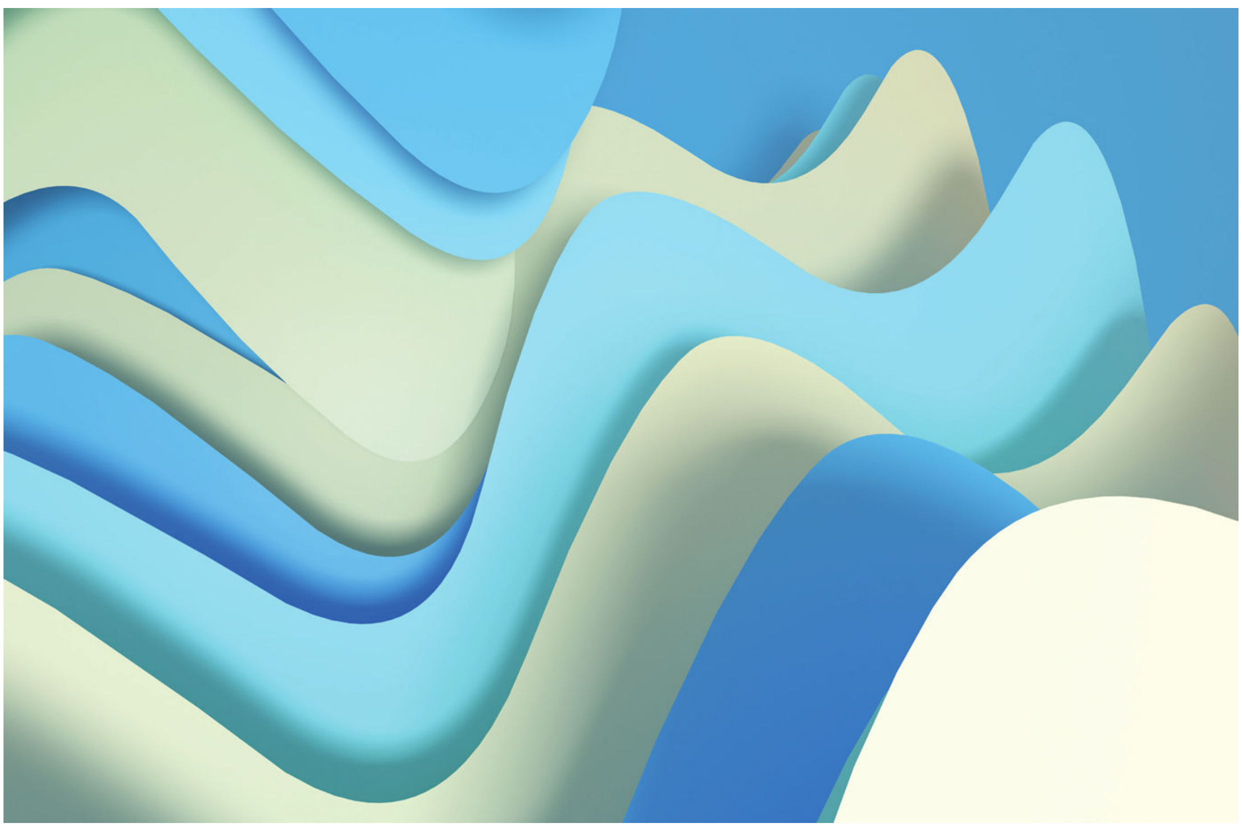
与交互的基础上，让播商成为另一种主流业态？这都有待我们进一步观察，也是品牌需要把握的机遇。

周宏骐是新加坡国立大学商学院兼任教授。

后疫情时代，
提升抱持型领导力

吉安皮罗·派崔列（Gianpiero Petriglieri）| 口述 廖琦菁 | 采访整理 李源 | 编辑

抱持是一个心理学概念，也是领导力的一个方面，包括涵容和解释。涵容指的是抚慰痛苦的能力，而解释指的是帮助他人理解困境的能力。当危机来临时，抱持就变得至关重要。



随着中国各城市调低重大突发公共卫生事件应急响应级别，各地有序复工复产，新冠肺炎疫情对人们身体健康的威胁在逐步减弱。但一种持续时间更长，更为隐性的公共卫生问题还在持续影响着人们的健康，那就是重大灾难所带来的心理打击。企业需要了解，面对可能产生的应激反应，员工应如何认识？这些情绪又会给组织带来哪些影响？管理者应如何为员工提供恰当的帮助？带着这些问题，我们采访了欧洲工商管理学院组织行为学副教授吉安皮罗·派崔列（Gianpiero Petriglieri），他分析了新冠肺炎疫情可能带来的两种主要心理干扰，并提出组织应通过提供抱持性环境（holding environment）帮助员工及企业渡过难关。

两种反应：抑制与过动

通常来说，自然灾害、恐怖袭击等破坏性事件的过程是短暂的，事件发生了，出现创伤，然后人们开始恢复。而对于新冠肺炎疫情来说，一切仍然在持续之中，也许高峰已经过去，但人们依然担心。他们会想，会有新的疫情暴发吗？我有被感染的可能吗？在这种情况下我们应考虑两种心理干扰。一个是精神创伤，另一个焦虑。当然，即便面对重大灾难，也并非每个人都会受到影响。

理论上，精神创伤具有可见性且影响持久。有些人更具韧性，他们只会感觉不适，一旦放松下来就会恢复。但另一些人可能会患上创伤后应激障碍，伴随闪回和能力受限等症状。那些在此次疫情中失去亲友的人，他们会遭受更严重的精神打击，感到分外悲伤。如果这种情绪无法通过陪伴或某些仪式度过，那么悲伤就有可能发展为精神创

伤。一些人会患上名为复杂性哀伤（complicated grief）的精神疾病。复杂性哀伤通常持续六个月以上。

不过，需要强调的是，人们焦虑、伤心，但这并不意味着他们受到了精神创伤，我反对把自然反应病理化。新冠肺炎疫情，一方面威胁了人的健康。另一个方面使人们面临诸如失业、负债等物质损失，甚至是安全感这种象征性的损失。在一段时间内，人们对于威胁和损失的反应，有恐惧、焦虑、犹豫不决等等，这些都是正常的过程，并非精神创伤。

通常情况下，我们讨论的是焦虑的程度。对某些人来说，这只是一种持续时间较长的担忧。而对另一些人来说，则更为严重。面对焦虑，人们往往有两种表现。在学术上，我们称之为抑制（inhibition）与过动(hyperactivity)。抑制表现为，人们陷入自我封闭之中，变得更加犹豫不决，有时甚至感觉麻木，在对外寻求帮助方面出现困难。过动的情况恰恰相反，人们会非常烦躁，过度付出，或者因某些小事而情绪爆发。

从组织层面考虑，这些情绪给员工的工作能力带来两种影响。一般来说，你会发现有些人难以回到原有的工作方式。表现为消沉、注意力不集中和摇摆不定。五分钟之前，“我很想投入到这个项目中”，五分钟之后，“我没力气了”。另一些人似乎不受影响，对他们来说，回去工作是一种很大的解脱，能够转移注意力，但有时他们会过度工作，导致精疲力竭，甚至产生职业倦怠。

还需要特别注意第三类情况。以上两种反应，是我们假设人们拥有稳定的生活，有适应能力，生活祥和且幸福的基础之上，然后他们经历了这个巨大的动荡。但有些人的生活已经处于挣扎之中，拮据度日，他们也许患有焦虑症等疾病。工作是他们的依靠，失去工作可能

使情况加剧恶化，这对已经脆弱的系统来说将是巨大的打击。他们将会需要更多时间才会感到安全。

对于那些涉及密切人际互动的工作，比如销售或以团队工作为主的人，不仅他们会受到影响，他们工作的方式也将发生改变。因此，不仅心理因素会对工作效率产生影响，这实际上可能也与组织结构的变化有关。

处理不当引发三重伤害

经历新冠肺炎疫情后，人们会复工。作为管理者，你可以放心地假设，即使员工们需要帮助，他们也是不会主动求助的。因为人们害怕失业，为了显示自己仍具备工作能力，他们通常不会寻求帮助。这对抑制情绪和过度活跃的员工都适用。

但从最基本的层面看，人们会希望从组织中寻求一些保证，获得可靠性和稳定感。事实上，对于那些遭受丧亲之痛的人，能够完成某些任务会让他们感到安慰。比如，做些运动、整理花园或是做饭，让他们在面临无法控制的情况时，找回一些控制感。在工作中，他们可能寻找的是工作计划表或者月度目标等，与此同时，他们也会希望获得上级和同事的理解，并期待上级和同事能主动施以援手。对于许多人来说，这是一个非常焦虑的时刻，如果保得住工作，有人关心，他们会挺过去的。

要做到这些并不容易，因为组织也将经历很多变化和调整。但如果管理者选择忽视现状，只字不提，会给组织带来三重伤害。从微观层面看，一位心神不属的员工，会影响人们的参与度，进而影响团队的忠诚度。从中观层面看，参与度会影响效率，失去效率就意味着失

去市场份额。在宏观层面，这甚至会影响组织的声誉，以及吸引人才的能力等等。

当人们失去亲人、感到悲伤和焦虑时，如果处理不当，其带来的痛苦可能比伤痛本身更糟糕。面对变故，人们会愤怒，但最终会接受悲剧是一场意外。他们会说，我无能为力。但对管理者就是另一码事了。

我曾写过一篇同事经历丧亲之痛的文章，其中提到，人们永远不会忘记，受伤时老板对待自己的方式（参见《哈佛商业评论》2019年7月刊《当同事经历丧亲之痛我们该如何做》）。面对一个提供支持的组织或老板，他们会变得极其忠诚。反之，他们会变得疏远和游离，一旦经济好转出现其他工作机会，只要新工作不是更差，员工就会跳槽。因为他们会想忘记你。

抱持型组织的巨大作用

我们知道，人类能够在伤亡中幸存下来，甚至经受住一些非常严重的灾难，但做到这些需要时间。最重要的是，做到这些需要照顾。我认为，能够起到抱持作用的组织将更能发挥照顾的作用。如果任何组织说，“我们关心员工”，那现在就是证明它的时候。

在心理学中，抱持（holding）有特定的含义。它描述了一个人（通常是权威人物），在外界变幻无常的时候，涵容（contain）和解释(interpret)正在发生事情的方式。涵容指的是抚慰痛苦的能力，而解释指的是帮助他人理解困境的能力。抱持是领导力的一个更为模糊，也较少为人注意的方面。但当危机来临时，抱持就变得至关重要。

唐纳德·温尼科特（Donald Winnicott）是英国儿童心理学家，精神分析学的先驱。他首次提出了抱持的概念，他观察到，“被抱住”对孩子的健康成长是必要的。在抱持性环境（holding environment）下，父母陪伴但不苛求，令孩子安心但不打扰，有回应但不过度，即使不完美但在场。温尼科特发现，经历良好抱持长大的孩子会变得更合群、更独立。他们既没有在面临挑战时不知所措，也没有向父母求救，他们能够在恰当的时候寻求帮助，并很好地利用这些帮助。总之，良好的抱持不仅使我们更加舒适和勇敢，它成就我们，可以说是一种有能力的爱。他还观察到，这种爱可以回馈，这些孩子也学会了抱持自己和他人。

孩子并不是唯一需要抱持才能生存和成长的人。成年人也是如此。在面对艰难形势，适应新环境和发展的过程中，我们需要领导和组织的抱持，也需要互相抱持。我在欧洲工商管理学院的同事（也是我的妻子！）珍妮弗·派崔列（Jennifer Petriglieri）曾经做过一项关于危机的研究，她希望观察当重大危机发生，组织受到诟病时，员工作何反应。

在英国石油公司（BP）墨西哥湾石油泄漏事故中，公司的财务表现和效率受到了影响，也影响了公司的声誉。在这种情况下，她观察到了这两种结果：一些人变得冷漠，对公司及其领导人失去了信心，开始寻找其他工作。而另一些人则变得更尽职尽责。这两组人之间有何区别？她发现，那些更忠诚的人被老板们派去帮忙收拾残局，他们得到了解决问题的机会，与老板和同事密切合作也更能抚慰痛苦，这些消除了员工对公司的诚信和长期生存能力的顾虑。该研究得出结论，组织中的任何人，如果感觉被给予一个机会，成为恢复过程中的

一分子，这不仅能让他们重新振作，也能帮助别人和组织重新振作。在这样的情况下，心存感激和冷漠的人之间，敬业度极其两极化。

人际抱持与制度抱持

在我自己的研究中，我对人际抱持（interpersonal holding）和更广泛的制度抱持（institutional holding）进行了区分。理想情况下，好的领导者在危机中和危机后都能做到这两点。下面是他们如何做的。

领导者通过加强对组织或团体的安排和强化其文化来提供制度抱持。例如，当他们制定政策和程序，让员工获得工作安全感或认可组织的公平性时；当他们促进对话，让不同的人共同参与决策和适应新的挑战，而不是鼓励派别对立时。对于公司高管来说，这是在危机中抱持人才的最有效方式。如果不能做到这一点，表达出的同情和理解就会显得空洞。

管理者要提供制度抱持，就要告诉员工他们的工资、医疗保险和工作条件会发生什么变化。他们的工作方式会有哪些调整？现在的关键优先事项是什么？谁需要做什么？尽管无法做出预测，但管理者仍然可以提供有根据的解释，也就是说，为什么某些措施是明智且必要的，而不是其他做法。在消除谣言、鼓励和保护每个人的参与权方面，要做得比平时更多。

对于大多数人来说，组织需要提供这两种抱持。如果你是机构高管，最重要的是提供制度抱持。你也许无法与每个人都说上几句安慰的话，不过这些都不重要。我的这一说法可能会引起争议：只要你能使组织保持稳固，并且给人们一种“我来照顾好公司制度”的感觉，那就没问题。

不过，同理心需要来自上级和同事，这就是我所说的人际抱持。面对不会主动求助的员工，主管需要假设每个人都要想获得帮助。那么问题是，谁会更需要帮助？这需要在与员工的沟通中慢慢发现。在这段时间，管理者需要学会使用两个简单且强大的工具。一是留意，二是谈话。你需要关注员工并与他们沟通，作为上级，你不能指望员工自然而然地接受现实。他们往往会等着你，希望你能简单地说点什么。比如，最近好吗？回来工作的感觉如何？人们会需要一段时间重新适应情况，而主管是其中非常重要的一环。

作为一名管理者，最糟糕的是说，“太好了，我们都回来工作了，一切已恢复正常。咱们加油干吧！”这是在否认现实。另一个极端是“天啊，我知道每个人都感觉不安，我们什么事情都做不了”，过于强调情况不好。最好是介于二者之间，“能回来工作真是太好了，我们要逐步恢复工作了。鉴于大家已经经历过并且仍会面临的混乱局面，在这一过程中我们也会需要做些调整。因此，让我们讨论一下，作为一个团队我们需要彼此做些什么。如果你们有谁想单独谈谈，我的大门是敞开的。”如果你发现哪位员工好像有点异常，特别安静，或者突然崩溃了，那就比往常更有耐心地沟通一下，问问一切是否都好。

如果人们在悲伤和焦虑时没有获得支持，会感到孤立和不满。而有了抱持，结果不仅是成长，更是感恩。任何一名合格的管理者，都应能够提供明确的安排和同理心，也会被深深感激。有了感恩，就会有活力，员工会更加敬业。所以，如果组织能够做好管理，不辜负员工的信任，那就会成为很大的动力来源。最后，在人们不需要帮助的时候提供一点帮助，总比在人们可能需要帮助的时候不提供帮助要好。

帮助他人，善待自己

从个人角度看，在如此混乱和焦虑的情况下，我们又该如何处理呢？最基本的三件事一直是：陪伴、耐心和一点希望。所以，如果你身旁有人在困境中挣扎，待在他身边，说，“我在这儿，需要我做些什么？”让他知道你会陪伴左右，随时待命。第二，如果他们做事的方式发生了变化，或者心情出现起伏，多一点耐心。让他们知道没人期望他们迅速恢复状态。最后，随着时间推移，看看能否给他们一点希望。比如，你可以说，我们在这次疫情中学到了不少事情。

当然，这些对自己也会有用。所以首先考虑一下，做哪些事能让你享受当下，出去走走或锻炼一下，有时候只需要专注于你的呼吸。如果一直远程办公，记得经常站起来休息一下，照顾好自己的身体，诸如此类。第二是宽容一点，有时候人真的会严厉地惩罚自己，一旦他们过去能完成的事情现在搞不定了，就会陷入自我批评。正如我们说的，学会对人宽容，也学会对己宽容。第三是沟通，别让“我最好不要给别人添麻烦，还是自己渡过难关”的想法得逞，这并不是说你必须告诉每个人自己在挣扎。也许你有一位亲密的同事、导师或是朋友，现在是给他们打电话的时候了。即使你不需要，把这当作一个联系他们的机会，也许你还能帮助到另一个人，这会让你感觉更好。

更多好书分享关注公众号：sanqiujun

吉安皮罗·派崔列是欧洲工商管理学院组织行为学副教授，他也是专业医生和精神病专家。在欧洲工商管理学院除了教授MBA课程，也担任高管培训项目主任。


Experience
经验

三招应对情绪耗竭

在应对挑战性环境时情绪资源一旦耗尽，就会降低你的幸福感。本文提供的三个方法将有助你提高情绪复原力和抵抗力。

莫妮克·瓦尔库尔（Monique Valcour）| 文
孙莉莉 | 译 蒋荟蓉 | 校 腾跃 | 编辑

情绪耗竭（emotional exhaustion）是造成职业倦怠的核心原因。情绪资源在努力应对挑战性环境（如要求过多、发生冲突、在职场或家中缺乏支持）的过程中耗尽，你的幸福感以及照顾自己和他人的能力都会减弱。

研究显示，情绪耗竭的人在工作和生活中的冲突水平也比较高。这些人可能会发现，一天下来，自己与家人朋友相处时的耐心会减退，更容易对他们发火——在当前新冠病毒流行之际，这个问题变得更加严重，不只是在一线埋头苦干的人会如此，在家办公的人由于需要在没有外界帮助的情况下平衡个人责任，所以也是这样。这可能会让我们感到内疚和失落。

以我辅导的一位客户伊芙琳为例。她在一家新近被收购的医药设备公司担任产品经理，在新冠病毒流行之前，她的工作就已经面临着很高的不确定性。尽管她很庆幸在当下这个时候能够保持财务稳定，但工作依然给她带来了情绪上的挑战。自公司被收购以来，她一直无法从高管层那里得到可靠的信息，也不知道该信任谁。因此她无法向自己忧心忡忡的团队提供明确的信息，如今又在远程办公无法见面，这让她感觉自己是个不可靠的领导者。上司没给部门提供支持，也没

有要求收购企业高管提供更明确的信息，这让她感到失望。更糟糕的是，这家企业原本让伊芙琳觉得有使命感的那种品质正在消失，这让她开始怀疑自己还能继续在这里工作多久。她可能不得不为了维护自己的幸福感而离开一份曾经深爱的工作，但她是家里的主要收入来源支撑，况且目前的就业市场正在日益萎缩。这种状况下的重重压力，让伊芙琳情绪耗竭。

伊芙琳的丈夫杰克是一名作家，从两人的孩子出生之前就一直在家工作。封城之前，杰克负责在家照顾他们3岁的儿子本和7岁的女儿朱迪斯，伊芙琳则去办公室上班。如今两人都在家里，伊芙琳的个人生活与职业生活之间的界限不复存在，她担心自己在两方面做都得很糟糕。她因为孩子们干扰她的工作电话而恼火，又因为自己有这样的感觉而对自己失望。与此同时，她的脑海里还翻滚着有关工作的焦虑。她感觉自己无法摆脱日渐增长的恐惧感，感到自己不像过去那么开心了。在最糟糕的时候，她几乎不认识现在的自己。

伊芙琳的情况并非特例。我辅导的许多客户都因工作中的种种问题而遭遇情绪耗竭问题，比如工作量过大、发生人际冲突、不得不妥协自己的价值观，以及遭到排斥、受到不公正待遇或受到骚扰等等。在疫病流行期间，种种其他因素，比如失去常态所带来的悲伤、对健康和财务安全的担心、应对种种限制和隔离措施（或是无法安静独处），都有可能加剧压力。

战胜情绪耗竭问题需要综合使用以下三种办法：减少对情绪资源的耗用，学会节约情绪资源，定期补充情绪资源。你可以想象自己身体里有一个油箱，还有一个指示油箱存量的油表。有一些情况会让你感觉能量消耗得很快，就像极端天气、糟糕路况、负载过重、急加速和急刹车等情况下都会比正常行驶更耗油一样。若想确保自己这辆车

不会耗尽汽油，你需要减少在艰难条件下行驶的次数，提高驾驶效率，还得定期加油。

减少情绪消耗

减少情绪消耗的第一步是识别消耗情绪的环境（比如特定的情况、任务和关系），之后少接触此类环境。



回到伊芙琳的例子。她无法改变或避免公司被收购后企业文化的变化，也无法改变或避免病毒流行和经济衰退造成的额外压力。不过她意识到，在和一位特别消极的同事聊天后，自己的焦虑感倍增，因

此她不再参与这种对话。当这位同事开始抱怨时，伊芙琳提醒她说，尽管他们都对公司目前的发展方向感到不满，但如果更关注自己能够控制的东西，比如自己的面貌以及与别人相处的方式，那么两人都会感觉更好一些，工作中也会有更好的表现。之后她与这位同事聊了些进展得比较顺利的事情。

伊芙琳还要求上司与自己分享来自高管层所有的信息，哪怕信息不完整也没关系。她明确地告诉上司，她要更清晰地了解组织最高管理层中发生的事情，这样有助于自己更好地管理团队。

节约情绪资源

下一步是学会运用一些情绪调节技巧来更高效地处理情绪，比如识别并接纳自己的感受，以及重新评估会带来压力的经历。

为节约情绪资源，伊芙琳运用两个策略来重构自己的经历以及想法。第一个策略是跳出自己的视野局限，将自身处境放在大背景下思考。她提醒自己，目前面对的问题尽管并不令人愉快，但在并购过程中十分常见，而与疫情相关的问题是全球所有人共有的经历。

第二个策略是坚持自己的核心价值，并借此渡过难关。伊芙琳非常在意诚实可靠的品质。在辅导中，我们帮她回想起当提到“诚实”与“可靠”这两个词时，她所联想到的事物，借此帮她找到具体的支点。她想到了摆在架子上的古董座钟，那是她深爱的父亲留下的礼物，如今依然走得很准。对她而言，这个钟就代表着诚实与可靠。只要看到它，她就会重新想起这些有价值的品质，然后就会感觉自己更有能力展现出支持性的一面，而这正是团队领导者不可缺少的品质。

定期补充能量

预防情绪耗竭的另一个重要策略是确保补充能量。为克服自己对于将来不得不换工作的担心，伊芙琳开始重新与社交网络中的人取得联系。通过这样的交流，她对于自己身处的职业圈子有了更强烈的归属感，并收集到一些有价值的求职信息，而且感觉到自己的确是一个可以提供很多价值的人。于是她感到更有希望了。尽管眼下没有积极寻找新工作，但如果做出决定，她的处境将非常有利。

补充情绪资源的另一个办法是参与工作以外的活动——比如出去走走，打开视频与朋友们聊聊天，或是培养烹饪或园艺等个人爱好。这样可以放松情绪，从心理上与工作分离开，并能够找到控制感和主动权。情绪耗竭的一个棘手之处在于，这时候你可能会感觉太累了，没有多余的精力去锻炼身体、从事社交活动或是参加业余爱好活动。但你必须去做。

伊芙琳和家人想出了一个充满创意的每日例行活动，用来愉快地重新建立起彼此之间的联系。每天傍晚6点，杰克会放上音乐，一家人一起在起居室跳15分钟的舞。孩子们都盼着这一刻，大人也释放了一天累积的压力，每个人都开怀大笑、面露喜悦，享受着在一起做傻事的时光。

关注此时此刻的感受，专注于呼吸，花十分钟想想让你心怀感激的事情，或刻意寻找一些积极的事情，这样的正念练习也是一种补充情绪能量的方式。研究显示，在工作中进行正念练习的人情绪耗竭水平较低。

采用上述办法，并不意味着你不会再经历压力和焦虑时刻，但这些办法能够提高你面对情绪耗竭时的复原力和抵抗力。

莫妮克·瓦尔库尔是一名高管教练、演讲者兼管理学教授。她帮助客户实现并维持充实高效的工作和生活。

获救助金的企业
是否该感激纳税人？
DO YOU THANK THE TAXPAYER FOR YOUR BAILOUT?

兰德尔·拉吉欧（Randle D. Raggio）| 文
冯丰 | 译 蒋荟蓉 | 校 腾跃 | 编辑

ReliantShare银行接受了政府救助金，声誉一落千丈。对于如何重塑公众信心这个问题，领导层产生了巨大的分歧。

本·马歇尔（Ben Marshall）不喜欢接受他人的施舍。他的父亲从小就教育他要学会自力更生。但如今，作为ReliantShare银行的CEO，他即将收到50亿美元的联邦资金，而且随之而来的政府干预让他如鲠在喉。

与此同时，媒体的穷追猛打甚至已经开始影响日常商业决策。他深知ReliantShare必须摆脱困扰整个金融服务行业的那种草木皆兵的心态。然而，该怎么做呢？

他驶入了ReliantShare高管别墅的车道。高管别墅是一座有五间卧室、四个壁炉的豪宅，坐落于康涅狄格州的一片梦幻之地，周围是数英亩郁郁葱葱的树林。高管团队喜欢把这里称为“本的营地”，这里的讨论往往都十分直截了当。闲适的环境——厨房里有咖啡，大玻璃门外有美丽的风景，让人们感到放松，因此不会拘谨，可以更加直率地进行热烈讨论。他们可以在这个安全的环境中各抒己见，然后回到公司会议室里做出最终决定。

本开着自己的黑色宝马车，在别墅爬满常春藤的雅致大门附近闲逛了一阵，才把车停下。上周的国会听证会给公司声誉造成了负面影响，他到现在依然难以释怀。银行的最高层管理者迫切希望向消费者和市场传递更加积极的信息，不想让他们听取金融杂志和华盛顿的一面之词。然而要传递什么样的信息，CFO和CCO（首席客户官）各有自己的看法。

不到一小时，银行的管理团队成员都坐到了餐厅的古董红木桌前。尽管面对着田园诗般的风景，但每个人的表情都很凝重，都希望直接进入主题。

CCO艾蒙·罗德瑞格兹（Ammon Rodriguez）第一个发言："本，我们应该对获得这笔资金表示感谢。打破那种冰冷、无情的形象，展现公司感恩、负责任的一面。告诉纳税人，我们尊重他们，他们也可以信任我们。展现公司的……人情味。"

这番话引起了本的重视。在接受资金的400多家美国银行中，没有一家银行公示具体会如何负责任地使用这笔资金。他在致公司全体员工的一封邮件中已经提过，要成为公众信任和资金"负责任的管理者"。

艾蒙继续说道："我们的广告代理策划了一个感恩主题的宣传活动，对象是消费者，直接感谢其'投资'，这样也能为我们提供一个进行前摄性沟通和产品开发的平台。"

ReliantShare CFO维农·斯科特（Vernon Scott）则怒不可遏。"好的管理者不会浪费金钱，"他尖锐地插嘴，"我们应该针对投资者和金融评论员，以稳定和实力为主题。这样做我们便有机会抑制股价的下跌趋势，并为长远发展做好准备。我们不希望拿着政府的施舍再次回到桌前讨论这个话题。"



包括艾蒙在内的一些高管看起来似乎吓了一跳。维农尝试用更加理性的音调继续说：“听我说，谈论救助的话只会适得其反。一来这样等于高调宣布我们就是需要帮助；二来媒体会再次咬着我们不放。人们希望看到的是我们正在向前发展，对未来感到乐观，而且在逐渐恢复业务。”

艾蒙不耐烦地摇了摇头，“如今没有任何人会相信这种信息。你不会真以为投资者不久之后就会抢购银行股吧？我们当前需要沟通的对象是纳税人。”

今年情况很糟糕

ReliantShare在危机前拥有近1140亿美元的资产，是美国排名第二十位的大银行。公司主要在美国人口较多的州，尤其是加州和纽约州开展业务，在东南部和西部人口稀少的地方鲜有分支机构。

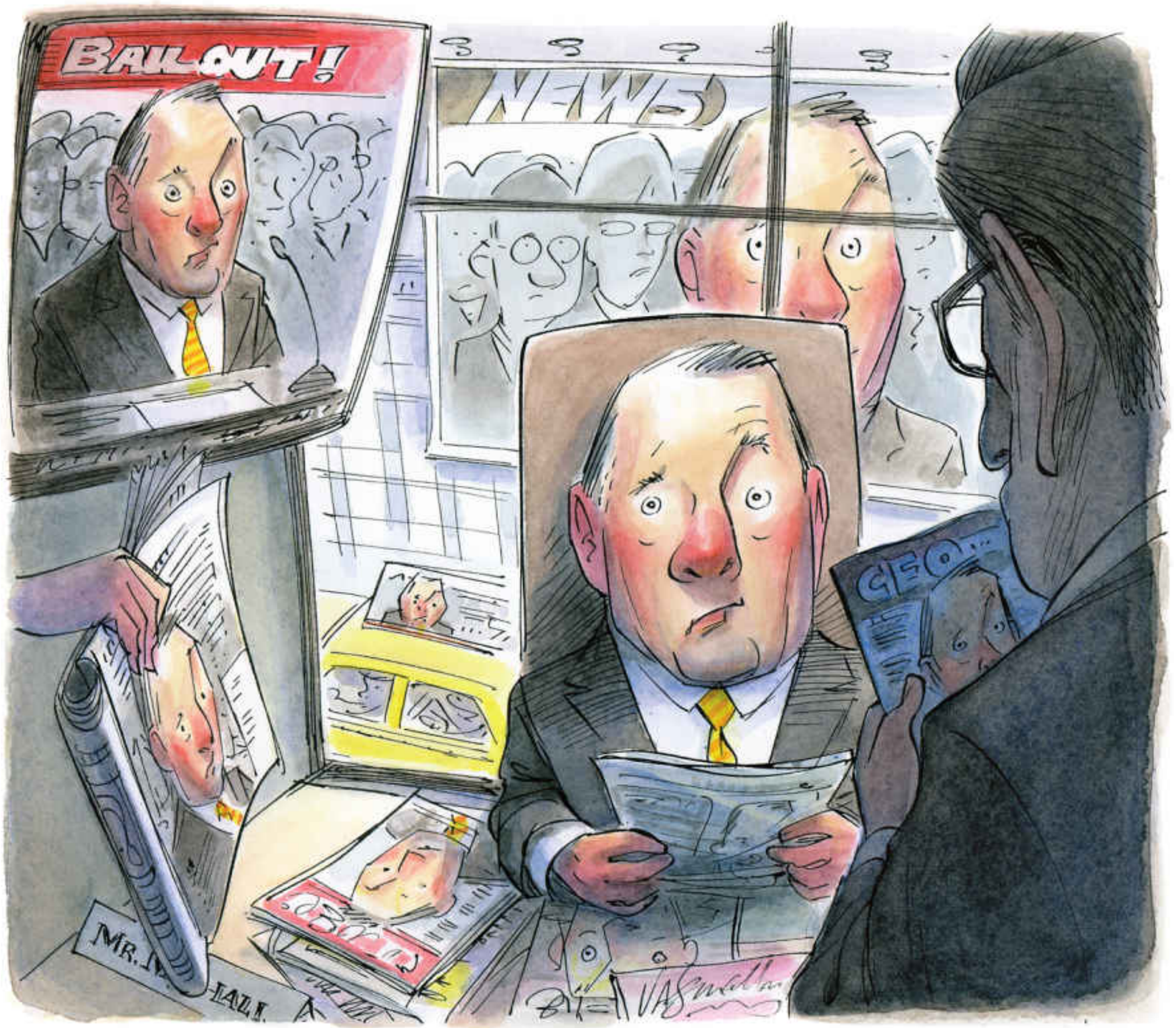
业务形势大好时，四年的疯狂收购使得银行的市值上涨了两倍多。但进入2008年9个月之后，高管们面对着360亿美元的账面减值和94%的股价跌幅。新业务和现有业务线均遭受了重大损失，董事会命令本进行裁员并关闭几个分行。

虽然最初的问题资产救助计划中并没有ReliantShare，但在大量贷款出现违约之后，ReliantShare申请了50亿美元的补助。本和其他五位银行的CEO在2009年2月向比利·塔罗斯（Billy Talos）领导的参议院金融附属委员会提出了申请。塔罗斯是一位有抱负的参议员，已任职两届，来自美国南部。作为州立学校的毕业生，塔罗斯明显不会放过这个可以好好数落一下常春藤盟校MBA高管的机会。可以预见，这场听证会更多的是为了吸引眼球，而不是解决实质性的问题。

“马歇尔先生，”塔罗斯一上来就故意拖长语调，这是他的招牌语气，“据我所知，贵银行在金融危机前并没有投过多少钱。在我看来，你们已经将很多投资者的钱挥霍得一干二净。不过你可以解释一下，为什么在这之后我们还应该向贵银行投入更多的钱。”

气氛从这里开始就变得越来越糟糕。最终，面对丝毫不懂基本经济学的参议员，本沮丧地摊开了双手，但他却忘了摄像机正等着捕捉这样的镜头。这个镜头出现在黄金时段的各大主流新闻媒体上，而“稀里糊涂”的本一再出现在各种有关银行CEO傲慢无知的文章中。

这是ReliantShare3个月里的第二次公关危机。第一次是因为记者发现，银行在出现危机前用200万美元购买了这套位于康涅狄格州的豪宅，也就是高管们如今就座的地方。周日新闻的附文在描述这栋19世纪30年代的房子时提到了起居室内高大的石制壁炉，以及能够俯瞰附近1700英亩“魔鬼穴”景区的柚木地板露台。更绝的是，银行还投入了50万美元进行“升级”，让这栋豪宅能够像其他豪华会议室一样舒适。在没有公司正式活动的时候，高管团队成员可以自行使用这栋豪宅，遵循先到先得原则。《今日美国》将这笔买卖称为“当今又一个企业权力文化案例”。《纽约时报》称该行为属于“不负责任之举”，而且“也再次说明了他们自认为‘太大而不能倒’的原因”。《华尔街日报》倒是没有加以指责，但指出银行可以通过“购买问题资产”来帮助客户。然而鲜有人提到，银行购买这一地产的部分原因是为了节省酒店和旅行费用：因为它离ReliantShare纽约公司办公室仅有45英里，高管可以自驾前往或搭乘火车，而且这栋豪宅每年的维护成本要比豪华度假村一周的费用还便宜。



受此影响，高管团队对于任何有关自我放纵或铺张浪费的公众猜测尤为敏感。本更是如此，不仅仅是因为自己的面孔登上了各大媒体，还因为购买这栋豪宅正是他的主意。他悲伤地想，这栋房子竟然带来这么大的麻烦。

关于“本的营地”的争论

在维农反驳了艾蒙之后，团队沉默了几分钟。最后是上次与本一道前往华盛顿特区的银行法律顾问亚瑟·彭斯（Arthur Burns）打破了沉默，他提醒大家，参议员已经强调银行有责任帮助房产所有者保住其房产，并帮助银行雇员保住工作。他说："艾蒙说的有道理。人们会问为什么我们没有第一时间将这些钱贷出去，或对那些已经或快要丧失抵押品赎回权的人提供减免政策。"

房间再度陷入沉寂。高管们开始思考，与其他获得这笔资金的银行一样，ReliantShare也需要新资金注入，因为公司没有硬资产来弥补现有贷款可能出现的违约。最后本自言自语道，"如果不重视这一比率，我们就会破产。因此我们必须谨慎使用资金，要么就得再次开口要更多的资金。"

艾蒙问："但如果这些钱我们不打算贷出去，那么是不是至少也得表达一下感激之情？难道这不是我们该做的吗？"

CFO维农再次插话说："我真没法同意。我们需要将精力放在调整资本上，与未来增长和经济挂钩。"他认为，如果银行不与制造舆论的媒体进行沟通，那么人们听到的就只能是政客的一面之词。

艾蒙带着坚持的意味说："这几年里美国广播公司（ABC News）、微软和奥运会都做过致谢广告，而且被感谢的观众和赞助商实际上也都有收获。"她又对本说，"你不也说过你在北卡罗来纳州看到的'路易斯安那感谢你'广告牌很棒吗？路易斯安那州得到的很多资金都是公共资金，跟我们差不多。研究显示，这类活动可以给投资回报率带来积极影响。最初的广告费用只不过是所获资金的万分之一。"

她认真地补充道："我们可以利用这个机会，用一个试图帮助他人、充满关爱的公司形象，来取代愤怒的参议员以及贪婪的CEO形象。"艾蒙转而对零售银行部门CEO卡罗尔·克拉克（Carole Clark）说：

“如果我们表达感激之情，当前的客户可能会更愿意与我们同舟共济，而潜在客户也更有可能转向我们。”

她的激情给本留下了深刻印象。“继续。”他边说边往前挪了挪。

“想一想就可以全部连起来了：纳税人对我们投资，我们就可以给外界贷款。我们可以为房主和企业提供协助，这样人们便可以保住自己的房子和工作。我们甚至可以打造新的消费信贷产品，例如致谢卡。”她觉得自己有点跑题了，于是说道，“我认为这不仅仅是接受资金的问题，重要的是如何使用。通过实际行动来表达感激之情。”

维农又打断了她的话。“为了得到资金，我们已经低三下四地求他们了。我可不觉得我们应该再去求一遍。”

有道理，本心里想。

维农接着说：“而且这样只会让人们想起国会山的闹剧，要是再来一场公关危机，我们真的承受不起。”

本建议先吃个午餐休息一下。已经过了中午，Bobby Q热腾腾的饭菜分散了大家的注意力。

下午会议结束，但并未形成明确的计划，因为讨论的目的并不是这个。本知道，最初的提议与最终评估之间的间隔是给大家留出思考的时间，好弄清楚到底应该选择哪条路。

母亲的支持

两天后的一个早上，艾蒙比平常略微早到了一会。她快步穿越了4个街区，从停车库走到了公司办公室，在电梯里不断地按着27楼的按键。她知道自己最需要说服的人是维农·斯科特。尽管她不怎么同意他的看法，但对事不对人。她对维农理解复杂财务工具的能力以及市场

直觉十分佩服，这些特点也让他成为了本最信任的副手。如果团队出现分歧，她认为本会站在维农这一边。

因此，艾蒙请维农参加了昨天广告中介的展示，并阅读简介。既然公司可能会按计划推出一款新消费信贷产品，她知道必须迅速行动，而且她希望从一开始就把维农拉拢过来。

看过展示、读过材料之后，维农的态度有所缓和。他承认这个计划在市场上可谓是独树一帜，但依然抱有怀疑。他认为，散户希望获得的是更高的投资回报率或者更低的贷款利率，不是在公共区域放置致谢广告。而且主张“好政府”的客户发现ReliantShare使用公共资金做广告，肯定会很生气。不过维农同意再考虑下，并提出今早再与艾蒙讨论。

艾蒙走近维农开着门的办公室，听见维农一个人在里面说话。她听到他说，“太好了，谢谢，妈。安妮和我今晚可以享受二人世界了。”

艾蒙探头一看，维农正在打电话。他招手示意她进来。她坐在了办公桌旁的椅子上。

他向艾蒙点点头，对着电话说：“妈，最后一件事。”他迅速解释了50亿美元的政府拨款和致谢广告的主意，“你觉得怎么样。”

维农在得到一番热情洋溢的回复之后挂了电话。他说：“有人投了你一票。我在中西部地区的母亲支持你。”

他将报纸递给艾蒙，指着社评文章问：“你看过这篇文章了吗？”作者说ReliantShare是“她的银行”，不仅仅是因为她在银行有账户，还因为她和其他“工薪阶级为此付了钱”。艾蒙迅速浏览了文章。文章给出一份大卫·雷特曼（David Letterman）式的清单，列举了银行应该利用这笔钱做的10件事情。清单的最后一项是：“鉴于任何事情都无法挽

救该银行或其他收到救助金的不负责任的公司，ReliantShare拿到50亿美元之后最应该用来表达感激之情的做法是……举办长袍派对！”艾蒙脑海中顿时浮现出保罗·沙夫（Paul Shaffer）带着乐队进行即兴演奏的情景。

她微笑着说：“首要建议里面确实有‘感激’这个词。”

维农同意说：“挺可爱的，对吧？但说真的，我觉得我们应该与这类协会划清界限，不要随声附和。我们不是做娱乐行业的，客户找我们是为了节省资金、购置房产、为孩子的教育融资。如果我们不采纳这个建议，不显得这么谦卑，他们会感到更安心。我们必须向前看，而不是纠结于过去。我们必须重塑他们的信心，并尽力帮助他们继续前行。”

“维农，我明白你的意思。但我还是觉得，在让人们思考未来之前有必要为过去画上一个句号。”

兰德尔·拉吉欧是巴吞鲁日路易斯安那州立大学营销学助理教授。

《哈佛商业评论》改编的案例研究，展现现实中公司领导者面临的困境，并提供专家建议。

插图：丹尼尔·瓦斯康塞洛斯（Daniel Vasconcellos）

为重塑公众信心，ReliantShare应该传递什么样的信息？专家意见一



迈克·麦卡洛（Michael McCullough）
是佛罗里达州科勒尔盖布尔斯市迈阿密大学心理学教授，社会与临床心理学实验室负责人。

如果本不认错的话，表达感激之情亦毫无帮助。

难怪本·马歇尔会如鲠在喉。艾蒙·罗德瑞格兹提出的银行为获得50亿美元救助金而向纳税人表达感激之情的想法，如果获得成功，那么将提升客户忠诚度，并平息纳税人的埋怨，毕竟这笔钱是政府从他们兜里掏出来帮助银行的。然而一旦失败，ReliantShare看起来将更像是一个挥霍无度、自私自利、不负责任的银行。

本首先可以了解一下为什么人类会拥有感激的能力，这样做出正确决策的概率会更高。进化心理学家认为，感激之所以成为一种共通的人类情感，是因为它能够促成合作：你今天帮了我，我的感激之心会促使我在未来回报你的恩情，而且我这样做了，你的感激又会促使你来回报我。正如伟大的亚当·斯密（Adam Smith）250年前说过的那样，“能够促使我们报答他人的最直接的情绪便是感激之情。”

然而在解释为什么人们有表达感激之心的冲动时，光有亚当·斯密的话是不够的，我们应该转向达尔文。如果感激的唯一效果是让被感激对象明确感受到这种感激之情的话，人类就不会形成这种表达感激之情的行为趋势。自然选择不会保留无用的认知机制。表达感激之情一定能够换取某种利益，而且总的来讲利益要比付出的代价更高。

我认为：如果我向你表达感谢，会让你确信我将来会回报你，那么我或许会在有机会回报你的第一次帮助之前得到你的第二次帮助。比方说，某个餐馆的老顾客，即便已经通过用餐埋单支付了服务员的部分薪资，但在看到服务员写在账单上的“谢谢你”之后还会多给11%的小费。这种行为不合理，但确实存在。自然选择并不在乎是否合理。

借钱给别人还允许对方一直不还，也是不合理的。人会主动寻找证据，证明他人试图在交换利益的关系中利用自己。因此，要保持感激之情继续留存在人类感情里（原本就是这样）、表达感激的行为可以鼓励提供帮助者继续提供更多帮助（确实会这样），人们肯定会花更多的心思（可能在潜意识中）琢磨，评估感恩戴德的受益人最终是否会还清欠下的感恩债。

尽管致谢宣传活动是艾蒙的主意，但维农·斯科特似乎更能把握应该宣传什么内容——要明确声明ReliantShare有意将50亿美元用于提升

其为公众提供无形帮助的能力。比如这样说："我们知道您亦有经济方面的困难，但我们不会白拿您的资助金。我们将重塑业务模式，尽快开始为您提供发展业务、购置房产或送子女上学所需的贷款。完成重组之后，我们将变得更强大、更智能化。这50亿美元，我们一定还清。"

如果本没有勇气承认错误并传递这样的信息，那么维农的意见就是正确的：银行最好将这份感激之情埋在心底，低调地重塑其业务。

专家意见二



阿兰·帕克（Alan Parker）
是企业传播咨询公司Brunswick Group董事长，常驻伦敦。

重构信任，本应该未雨绸缪，并且找好退路。

致谢活动实际上就是道歉，而道歉对于高管来说通常非常困难，部分原因在于，当今诉讼频繁的环境中存在法律风险。因某事而受到责备的高管可能无法东山再起，因为很快就会丢掉饭碗。所以高管办公室在表达遗憾之时十分注重措辞。困难重重的英国银行HBOS前董事长史蒂文森勋爵，在英国议会有关银行业危机的听证会上的声明便是这方面一个很好的例子。他谨慎地表达了对“形势变化”的遗憾，而不是对银行和高管行为决策的遗憾。

如果事情的起因是违约，那么银行家如今必须冲在一线，但可以理解，他们并不愿意背负导致金融系统崩盘的全部责任。他们按照法律和适用的监管框架行事。大西洋两岸银行领域的实践，都得到了客户、监管方、媒体和股东的批准，这些人通常都要求银行提供更高的回报。银行家从资本和财富创造者变成了潜在经济萧条的替罪羊，转变速度之快，令卷入其中的银行家着实难以接受。

然而要在这场危机中继续前行，你必须做好准备，展现出真正的悔悟，承认导致今天这个局面的决策以及自己在决策过程中扮演的角色。即便这样做了，我觉得也不足以挽回ReliantShare的形象。大多数拿到政府救助金的银行也更换了其CEO。为了洗心革面，ReliantShare可能需要新的领导者，尤其是考虑到本在国会听证会上的不佳表现以及康涅狄格州豪宅的曝光后就更该如此。不过一旦更换，他被误解的事实和购买豪宅的经济性逻辑就无人知晓了。

综上所述，我并不确定“致谢广告”是否有效。政府救助金不是礼物，所以美国和其他国家使用“救助”一词形容这类援助。它意味着政府认为银行和其职员自身值得拯救。为其他行业提供的一些援助可能也正是基于这个原因，例如美国汽车制造商获得救助的原因就是让工人保住工作，并维持美国独立的汽车行业。但在银行业，美国和其他国家政府的目的是让信贷市场继续运转，并为系统注入流动性。

如果本接受了银行必须让他离任才能重获利益相关者的信任这一事实，就应该未雨绸缪，计划好稳妥有序地退出。他可以公开对股东遭受的巨大亏损表示遗憾，确保自己和高管团队的任何人，在离任时不会因从救助金中拿走属于个人的大量分红或丰厚的提前退休金而受到责难，并提交辞呈。银行的其他一些高管可能也应该辞职，包括本的心腹CFO维农，他想必也参与了众多与银行风险策略有关的重大决策。ReliantShare只能更换高管，才能重新令人信赖地与投资者和利益相关者接洽今后的合作。

专家意见三



威廉姆·波拉德（C. William Pollard）
是ServiceMaster前董事长兼CEO。

宣传活动的重点应该是管理工作和保持透明度。

我同意艾蒙的看法，ReliantShare需要制定一个与公众沟通的策略。很多人都认为，政府救助银行的目的仅仅是让其有能力再次进行借贷，但事实上这些钱也可以用于帮助中小企业主，他们无法获得足够的信贷，经营难以为继，更不用说获得安全合理的借贷合同了。然后，这些人从媒体报道上看到，银行为支付留任奖金和兑现任职合同的保证条款而花费了数百万美元。

然而，就ReliantShare应该传递的信息而言，我更赞成维农而不是艾蒙的看法。宣传活动应该把重点放在管理、透明度和信任重塑上。ReliantShare必须解释会如何使用这笔资金，如何让银行重新开始借贷，并成为储存资金的安全场所。银行还应该明确地解释其政策及实施如何转化为有利于加强业务的决定。即便感恩广告告诉人们ReliantShare高管都是好人，也不会让人们觉得这些高管一定能管理好自己缴纳的税金。

像所有上市公司一样，ReliantShare已经对其财务和策略进行了较为完整的披露。问题在于，大多数沟通内容的对象都是分析师和专业投资者。向大众发布信息的媒介是新闻媒体，而新闻媒体的主要兴趣点在于曝光不当行为，并获取相关故事。ReliantShare以及几乎所有接受政府援助的大型银行面临的挑战在于，要学会适应与公众沟通其资产负债表、管理和策略。

哪种沟通最为有效？ReliantShare当然可以在主流报纸及其大量业务所在地的社区报纸上投放广告，但即便是全版面广告也很少有人仔细阅读。我会更进一步，让银行的高级经理通过全国性以及地方电视、电台来传递信息。他们还应向网络论坛和播客发稿，再建立一个专门用于发布公众资金用途和ReliantShare策略的网站，还应在分行举办市政会议形式的会面和“早间茶话会”，回答民众的问题。

ReliantShare必须非常谨慎地选择参与该活动的对象。本在参议院听证会上的愤怒情绪，说明他可能不是最佳的公关人选。艾蒙和维农均有担任这一职务的潜力，他们了解如何传递信息以及公众的担忧。不管ReliantShare选择谁，这个人都得用简单的语言来解释复杂的事情——这件事的难度不容低估。

我认为本不应该辞职。像辞职这样的“崇高”举措只会让当前恶劣的形势更糟糕，除非本的表现异常糟糕（除非他疯狂收购，否则到不了这个地步）。即便他有非常有才干的接任者，但新团队需要时间来熟悉情况，并制定下一步的方案，而ReliantShare缺的正是时间。如果本真有必要离任（不是因为象征性的牺牲，而是作为改善银行业绩和领导力的举措），那也要由董事会来决定，不是他自己。董事会是银行业绩的最终责任方，那么最紧迫的问题可能在于，目前的董事是否有能力在今后的工作中承担这一责任。


HIV
POSITIVE

LIFE’S WORK

格莱美奖得主安妮·蓝妮克丝：保持好奇心是维持流行度的秘诀

艾莉森·比尔德（Alison Beard）| 访

冯丰 | 译 时青靖 | 校 腾跃 | 编辑

为成为创作型歌手，安妮·蓝妮克丝（Annie Lennox）放弃了伦敦大学皇家音乐学院古典音乐的学业。36年后，她的专辑销量超过8000万张，推出了众多热门单曲。她最初是英国二人流行摇滚乐队“舞韵合唱团”（Eurythmics）的成员，后来选择单飞，她的音乐广受赞誉，曾四次获得格莱美奖。她还长期致力于维护人权事业，2010年被联合国艾滋病规划署任命为亲善大使。

HBR：能否描述一下你的创作过程？

安妮·蓝妮克丝：我热爱诗歌，而“诗”“乐”相融，或意蕴悠长，令人听之难忘；或动感十足，让人不禁随之起舞。当然，创作这样的歌曲也很具有挑战性。独自工作时，我会弹弹钢琴，单纯为了享受弹琴的乐趣，有时也会突然冒出一些灵感。然后我会说，“哇，我要创作出来。”但要注意在过程中保持开放的心态，因为消极、批判的一面会立刻冒出来扰乱创作。要对自己有信心，保持信心的方式就是去做，不断尝试。

当时舞韵合唱团为什么会解散？

创意领域的合作解散很常见。有时感觉要换条路走，有时又回到老路。不断探索是艺术家的天性。当时我们都感觉想做点别的事，而我最想做的就是摆脱成功之后单调乏味的工作。

所以你休息了一段时间来抚养两个女儿。

所有的职场妈妈都会有同感：在家的时候，对工作感到焦虑；工作的时候又想，“能在家多好啊。”我想在成为有创造力的艺术家和抚养孩子之间找到合适的平衡点。我问孩子们我做得怎么样，她们总说我做得不错。

你如何确保在演出前做好准备?

做好准备是成功的关键。事先排练才能对舞台表现有信心，要非常非常熟悉歌曲，了解演出中的各项安排。演出必须完美。我要保证充分的休息，让声音保持良好的状态，这样就不用为演出表现而担心。只要开始化妆、换演出服，我就会变得更加专注。在舞台上，把每一次演出都当成是第一次和最后一次。表演的时候就像以前从未演过，也不会有下次一样。

你是否接受数字音乐时代?

我喜欢通过互联网和博客与人们交流，录制音乐时喜欢用新而小巧的科技产品，替代笨重且接入不便的设备。但我也有些守旧，发现有人免费下载我们辛勤劳动的成果时，我感觉有些奇怪。

维持流行度的秘诀是什么?

保持好奇心，不要束缚自己，也不要轻易地把自己的音乐划分到某个类别中。在流行乐坛中，要做好承担风险的准备，并不是每个作

品都能符合人们的口味，但要保持艺术创作的活力。

作为社会活动家，你如何向别人传递信息?

真实的故事最触动人心，要让人们看真实孩子的案例，不是统计数据。挑战是如何让受众从感动转为看到前路的希望。目前没有治愈艾滋病的方法，也没有疫苗，这是影响数百万人的疾病。人们很容易陷入绝望。然而，巨大的变革已然来临。女性变得强大，教育公平也可期。所以大家要保持务实、合理和积极的态度。

FEATURES

ENTREPRENEURSHIP
The New-Market Conundrum

Rory McDonald and Kathleen Eisenhardt | page 096



Brand-new markets are like the wormholes of science fiction, where the usual rules of time and space do not apply. When a market has just been born, the forces of competition there are constantly in flux, it’s unclear who your customers really are, and conventional strategies just don’t make sense. How then can you navigate this constantly shifting terrain?

Over the past few years, two business school professors have interviewed entrepreneurs and corporate innovators in new fields such as genomics, augmented reality, and fintech. They discovered that the most

successful ones practice something called “parallel play,” exploring and testing the world the way preschoolers do. Instead of trying to differentiate their businesses, they observe what others in the market are doing and borrow ideas. After relentless experimentation, they commit to a single template for creating value. But rather than quickly optimizing that template, they leave it partially undetermined and pause, watch, and wait. As they gather serendipitous insights and the market begins to settle, they refine their models bit by bit.

HBR Reprint R2003D

FEATURES

LEADERSHIP

The Case for a Chief of Staff

Dan Ciampa | page 106





New CEOs are typically focused on creating and implementing a strategy, building a top team, and driving culture change. Optimizing

administrative workflow may not seem to be a priority. But a former CEO who now advises boards argues that many chief executives need a chief of staff (CoS)—someone who goes beyond the executive assistant role to help the office function smoothly. According to one CoS, the role encompasses being an air traffic controller for the leader and the senior team, an integrator connecting work streams that would otherwise remain siloed, a communicator linking the leadership team and the broader organization, an honest broker when the leader needs a wide-ranging view without turf considerations, and a confidant. In this article Ciampa outlines what a CoS does, the qualities one needs to succeed, and the ways companies typically design the role (with varying levels of responsibility) to help make a CEO more focused and productive.

HBR Reprint R2003G

FEATURES

INNOVATION

Discovery-Driven Digital Transformation

Rita McGrath and Ryan McManus | page 114



The huge threat posed by digital technologies and models throws many established companies into a panic. In response, they often make big, bet-the-farm moves that fail badly. It's much wiser to take an incremental approach to digital transformation, say McGrath and McManus. Building on a technique McGrath helped develop in the 1990s—discovery-driven planning—the two advise executives at traditional firms to take things step-by-step. Rather than attempting an all-or-nothing pivot, incumbents should exploit their greater resources and knowledge and explore a variety of ideas at once. By continually finding ways to fix problems with digital technology, testing and refining assumptions about what works, getting new information, and minimizing risks, they can learn their way gradually toward an effective digital response.

Consider Best Buy's strategy for striking back at Amazon. Best Buy overhauled its processes so that it could cut costs and match prices; turned its stores into an asset by allowing online orders to be picked up there (avoiding delivery headaches); charged brands fees to be in ministores

within its outlets; and built a staff of tech consultants who strengthened customer relationships.

HBR Reprint R2003J

哈佛商业评论 2020年6月版

《哈佛商业评论》出版集团
Harvard Business Review Group, www.hbr.org
总编辑 Editor-in-Chief
Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版
Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org
总编辑 Editor-in-Chief
王波明 Wang Boming

主管：中国证券市场研究设计中心
主办：中国证券市场研究设计中心

联合出品人 Co-Publisers
刘霄 Liu Xiao 何刚 He Gang
执行出品人 Executive Publiser
齐馨 Qi Xin

主编 Editor
何刚 He Gang
副主编 Executive Editors
齐馨 Qi Xin 钮键军 Niu Jianjun
助理主编 Assistant Editor
李全伟 Li Quanwei

编辑总监 Editorial Director
李源 Li Yuan

高级编辑 Senior Editors
时青靖 Shi Qingjing 腾跃 Teng Yue
高级编译 Senior Articles Editors
刘铮筝 Liu Zhengzheng 刘筱薇 Liu Xiaowei
高级撰稿 Senior Writer
廖琦菁 Liao Qijing
撰稿 Writer
齐菁 Qi Jing
编译 Articles Editor
王晨 Wang Chen

新媒体中心总经理 General Manager of New Media Center
麻震敏 Ma Zhenmin
新媒体中心总监 Director of New Media Center
金洛佳 Jin Luojia
高级新媒体编辑 Senior Digital Editors
齐心 Qi Xin 林菘 Lin Song
新媒体编辑 Digital Editors
周强 Zhou Qiang 张梓豪 Zhang Zihao

高级创意编辑 Senior Creative Designer
崔晓晋 Cui Xiaojin
特约设计师 Freelance Designer
瞿中华 Qu Zhonghua
流程编辑 Flow Editor
苏然 Su Ran

人事行政总监 HR Administration Director
郝晶 Hao Jing

总经理 General Manager
刘霄 Liu Xiao
执行副总经理兼商业合作总监 Executive Vp & Director of Business Cooperation
李一品 Yolanda Li
执行副总经理兼品牌总监 Executive VP & Branding Director
赵阁宁 Zhao Gening
执行副总经理兼整合营销总监 Executive Vp & Integrated Marketing Director
崔毅 Cui Yi
发行总监 Distribution Director
高云竹 Gao Yunzhu
华东区市场部总经理 General Marketing Manager in East China
杨志清 Yang Zhiqing
副总监 Deputy Director
陈萌萌 Chen Mengmeng
华东区商业合作部副总监 Deputy director of business cooperation department of east China
刘浩宁 Liu Haoning
市场总监 Marketing Director
王欢 Wang Huan
副总监 Deputy Directors
叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun
商业合作策划经理 Business Cooperative Planning Manager
汪自凡 Michelle Wang
高级品牌经理 Senior Branding Managers
杨逸雯 Yang Yiwen 崔哲 Cui Zhe

新媒体产品总监 Managing Product Director
于慧媛 Yu Huiyuan 魏永 Wei Yong
开发工程师 Development Engineers

程磊 Cheng Lei 付常乐 Fu Changle 沙金鑫 Sha Jinxin
产品经理 Product Manager
初飞 Chu Fei
设计师 Designers
程爽 Cheng Shuang

财讯传媒集团出品
PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明：
本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review, HBR*）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。
Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387
客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号
ISSN1671-4725
CN11-4568/F

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657511
发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
商业合作部联系电话：00-86-10-85657157
电子信箱：hbrchinese@caijing.com.cn

版权信息

新生市场谜题（《哈佛商业评论》2020年第6期）
《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2020
非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFD-N00020960-20200610
制作：贺立川

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司
浙江 杭州 体育场路347号
互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号
电子邮箱：cb@bookdna.cn
网　　址：www.bookdna.cn
BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。
如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2020
No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn

The End

浙江出版联合集团旗下电子书出版机构
http://www.bookdna.cn

新浪微博：@BookDNA本唐在线出版
微信公众号：本唐在线出版

如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步
To be an author, just one click.

BookDNA.cn

Harvard Business Review
哈佛商业评论

090. 变革管理
用授权调动全员智慧

108. 金融
关于资本 管理者错在哪里

152. 自管理
创伤后成长

财经
CAIJING MAGAZINE

HBR独家中文授权
2020年7月出版

如何度过危机

Emerging From the Crisis

P.065



不确定时代里，
唯有面向未来，
企业方能强大。

9 771671 472069 07
人民币50元 港币80元

扫码加入
哈佛商业评论
Lab小程序

哈佛商业评论

2020年第7期：如何度过危机

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review
哈佛商业评论

090. 变革管理
用授权调动全员智慧

108. 金融
关于资本 管理者错在哪里

152. 自管理
创伤后成长

财经
CAIJING MAGAZINE

HBR独家中文授权
2020年7月出版

如何度过危机

Emerging From the Crisis

P.065



不确定时代里，
唯有面向未来，
企业方能强大。

9 771671 472069 07
人民币50元 港币80元

扫码加入
哈佛商业评论
Lab小程序

Harvard Business Review
哈佛商业评论

2020年第7期

卷首语

寻求韧性

幽默：非常重要的领导力

主创者

hbrchina.org

驾驭负面情绪

博　客

虚拟团队新常态企业效率待提升

想推动创新与初创企业合作就是最佳方法

别小看在工作中学习的简单乐趣

为何你会想念那些普通朋友

众　说

当营销邂逅使命

敏捷高管团队

失败未必是最好的老师

一切始于信任

如何走出被拒绝的痛苦

抢鲜读

新权力规则

前　沿

理论　员工体验计划为何总是不够好

理念回归实践　“每个人都在以自己的节奏前进”

市场营销　价格促销的意外效果

性别　女性领导者的又一挑战

小企业　在疾病大流行期间打造信任

职场关系　在办公室里应该隐藏自己的情绪吗

供应链　如何管理采购风险

零售　一条差评的破坏力就够了

偏见　消费者真的要为好莱坞的多样性问题负责吗

市场营销　COM的地位下降了

创业公司　使用科学的方法创业

数字技术　在哪儿远程办公效率最高？

奇思辨　出身草根的CEO会支持对员工欠友好的政策

实战复盘

Slack公司CEO如何应对全球危机

专　栏

种族、工作与领导力

信息越多，不确定性越大

疫情让并购难上加难

复工焦虑应对策略

聚光灯

如何度过危机

从未来学习

“下一个常态什么样？”

帮助团队痊愈

特别报道

2020年中国民企卓越管理公司出炉

应对疫情危机，中国社会企业崛起

特　写

用授权调动全员智慧

讽刺、自嘲和内部笑话：职场幽默使用说明

关于资本管理者错在哪里

疫情下中国企业的对策选择

理性看待直播带货

组织韧性：助力企业度过危机

洞　见

不确定时代的传播战略

企业数字化，从选对人开始

经　验

自管理　创伤后成长

案例研究　**遇上糟心的工作，继续坚持还是早点离开？**

——专家意见一

——专家意见二

杂　谈

职场觅知音

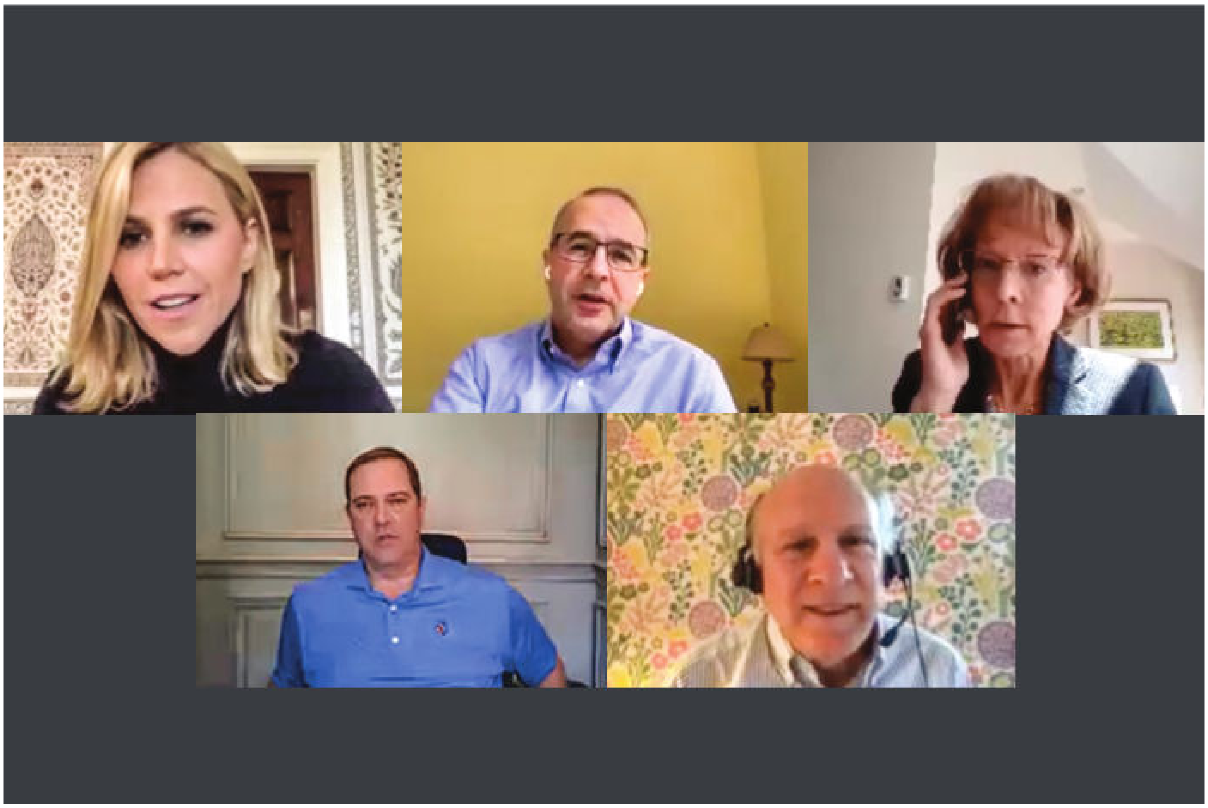
跨界人生

美国女足队长梅根·拉皮诺埃：对我来说，人种没有双标

英文摘要

版权页

寻求韧性
FINDING RESILIENCE



本期聚光灯圆桌讨论的与会者，左上起顺时针方向依次是：托里•伯奇（Tory Burch）、凯文•斯内德（Kevin Sneader）、南希•麦金斯特里（Nancy McKinstry）、殷阿笛、查克•罗宾斯（Chuck Robbins），图中没有杰夫•玛莎（Geoff Martha）

在五月初的《卷首语》中，我写到自己在家工作，其他在波士顿、纽约和世界各地的同事也都是如此。读者看到本期杂志的时候，我们正在走向一种新常态——摸索商业上的哪些活动依然可行，哪些需要改变。当然，眼下最突出的一大难题是判断如何完成工作、在何处工作。不过，大部分公司面临着更为深刻的问题：如何继续生存，如何实现发展。

本期杂志文章既讨论了宏观的战略问题，也讨论了比较具体的人的问题。《从未来学习》（Learning from the Future）描述了情景规划的一种新版本，特别关注危机之中的长期规划。在其后的CEO圆桌讨论里，五位企业高管分享了自己如何在当下的危机管理和未来的重新改造之间把握平衡的观点。《帮助团队痊愈》（Helping Your Team Heal）考察了悲伤和失落的性质。这篇文章原本是疾病流行初期发布在我们网站上的一篇文章，当时获得了非同寻常的反响，于是我们意识到，悲伤正是现在这种时候最常见的感受，哪怕人们并未失去亲人，也一样会感到悲伤。《创伤后成长》关注的是大多数人悲伤平息之后的事，讲述了一些人在灾难过后的余波中展现出的惊人的坚强。

我们要度过危机、走向未来，必不可少的就是韧性——对于个人和组织而言都是如此。



殷阿笛（Adi Ignatius）

作者为《哈佛商业评论》英文版总编辑

幽默：非常重要的领导力



很多领导者会认为幽默对于领导力而言是次要部分，并不重要，其实幽默是一种强有力的工具。特别是在困难时期，幽默还会影响一些重要的行为和态度，继而影响领导效能的很多方面。一场大笑，或者一种鼓励轻松幽默的职场氛围，可以促进人际交往，令团体内部产生凝聚力，也能提升自己在公司的地位。幽默在体系分明的公司里创造了一种平和的关系。试图与同事建立更好的关系会促使你变得更有幽默感。如此，你的支持者会发现你更可爱，你的诽谤者可能

会放你一马。至于哪种笑话更适合同事间分享，研究发现，自嘲是其中不错的一种，因为这样会让人觉得你更有人情味。很多优秀领导者都拥有这一特质。有些领导者会下意识地使用，但更多的人都可以有意识地运用起来。

但要慎重使用。因为幽默也具有令人感到不适的冒犯性，有一定的风险。太过不合时宜的玩笑会适得其反，让受众反感。虽然一些领导者试图发挥他们的幽默感，但当权力差异加入其中时，引发问题的可能加大。嘲讽挖苦需要一定的灵活认知能力，它是一种特殊的社交方式，不是所有人都能掌握和使用的。领导者尝试幽默失败的代价十分高昂，甚至比完全不开玩笑、全无幽默感的严肃领导者更糟糕。在良性冒犯和严重冒犯之间寻找平衡可能很难，而且需要一定的技巧，就连专业的喜剧演员也会经常被批评演得过头了。

那么，领导者该如何运用特定类型的幽默？如何避免成为下一次员工培训中的反面教材？密歇根大学研究员布拉德·彼特利和哈佛商学院教授艾莉森·伍德·布鲁克斯通过多项研究，发现一些原则可以帮助领导者在职场成功运用幽默，同时规避其负面影响。

为此，他们撰写了《讽刺、自嘲和内部笑话：职场幽默使用说明》（Sarcasm, Self-Deprecation, and Inside Jokes: A User’s Guide to Humor at Work）一文。文章中，两位作者指出不要把幽默当作一种次要的组织行为，而是要将之视为提升地位、实现职场成功的主要途径。全然没有幽默的生活不止无趣，还会让你自己和周围的人效率降低、缺乏创造力。

但作者也给出警告，运用原则必须强调一点：场合很重要。不同文化、不同的人、不同团体的交流动态可能都截然不同，其中的变化要素很难把握。领导者们在办公室开玩笑要谨慎。

《哈佛商业评论》中文版编辑部 hbrchina.org

主创者 Contributors



斯图尔特·巴特菲尔德（Stewart Butterfield）是远程办公服务提供商Slack公司的CEO。他在文章中讲述了在面对新冠疫情时，公司如何以变应变，重构组织文化，变革工作方式，快速打造成更加敏捷的组织。同时，他会与团队一起展望未来，思考如何作为一个纯远程办公的组织开展工作、如何最好地帮助客户，以及如何在疫情蔓延导致经济衰退之际保持势头。



理查德·泰德斯奇（Richard Tedeschi）与同事劳伦斯•卡尔霍恩（Lawrence Calhoun）在北卡罗莱纳大学夏洛特分校任职的时候一同开创了创伤后成长的概念。现在泰德斯奇是岩石纹章学院（Boulder Crest Institute）杰出研究员，最近在致力于建立一个面向退伍军人和事故应急人员的创新项目。他是《因创伤而改变：创伤后成长的故事》（Transformed by Trauma: Stories of Post-traumatic Growth，2020年出版）的作者之一，这本书讲述了几个军人家庭的经历。



驾驭负面情绪

当负面情绪来袭时，管理者要做的不是沉溺其中，或一味地压抑自己，而应考虑努力培养“情绪灵活性”。

Evidence Based Psychology咨询公司CEO
苏珊·大卫（Susan David）|文

好领导也要有情绪

道格·桑德赫姆 | 文

话不投机时怎样控制情绪

艾米·加洛 | 文

缓解紧张的同僚关系，掌握情绪边界是关键

格雷格·麦克考恩 | 文

《哈佛商业评论》中文网精彩内容推荐

新生市场谜题

新生市场的企业高管苦于无法制定战略和商业模式，因为新生市场中的竞争状况随时都在变化。研究表明，新生市场里最成功的初创公司采取的是平行游戏法，像幼儿一样进行探索和尝试。

探索式数字化转型

企业斥巨资的数字化转型大都惨淡收场。不妨采用渐进式试验方法：通过探索驱动数字化转型。

三招应对情绪耗竭

在应对挑战性环境时情绪资源一旦耗尽，就会降低你的幸福感。本文提供的三个方法将有助你提高情绪复原力和抵抗力。

随时关注

读者反馈、纠错、互动交流，请联系：010-85657511、hbrchina@hbrchina.org，或通过 @哈佛商业评论 微博账号或微信账号反馈。

扫描二维码
关注官方微博账号

扫描二维码
关注官方微信账号

扫描以下二维码，
下载《哈佛商业评论》
中文版APP

博客 @HBR

虚拟团队新常态
企业效率待提升

马克·莫滕森（Mark Mortensen）
康斯坦斯·努南·哈德利
（Constance Noonan Hadley）丨文
刘隽丨编辑



新冠肺炎疫情的暴发重新定义了新时代的办公方式。暴发前，全员在家办公的情景难以实现；暴发后，大多数企业都在短短几天内实现了100%在家办公。我们研究发现，即便在同一个组织，不同团队之间的转换过程和结果也大相径庭。这种差异性给个体员工带来了巨大压力，如今他们通常要同时驾驭一种或多种全新的办公方式。

随着疫情逐渐得到控制，企业必将调整员工的工作方式，领导者将考虑怎样以及何时让员工重返工作岗位。但随着企业开始适应新常态，组织团队的压力却有增无减。现在，企业应该考虑如何找到一个有效的可持续解决方案。

团队合作的难度系数加大

2019年12月，在新冠肺炎疫情暴发之前，我们对200多名跨国公司的高管进行了调查。他们平均每人同时处于三个团队之中，即便如此他们仍然认为在不同团队中工作充满了挑战。调查结果显示，76%的高管认为很难与组员建立亲密关系，原因包括个性差异以及跨时区工作等压力。

而如今，疫情大暴发给这些身处多个团队的高管的工作增加了额外的复杂性，他们被迫面临远程工作和疫情危机带来的多重压力。除此之外，由于社会形势变化迅速，团队成员的更迭速度也变得更加频繁。随着企业开始适应新常态，团队中的成员角色和使命也在发生变化。

多年的研究发现，不明确的工作任务、不一致的工作规范、模糊的角色分配、不稳定的人员构成和相互之间偏低的认同感是使团队陷入灾难或最终失败的原因。这些因素不仅会严重影响团队效率，还容易导致成员间沟通受阻，甚至产生不满情绪。

这些灾难信号随着疫情出现变得越发清晰。我们在二月整理了一份关于275名全球高管在疫情期间应对措施的报告。他们在报告中表示，远程办公导致了团队角色定位不清晰、人际关系退化、工作积极性变低和工作量负荷过大等问题的出现。

为了防微杜渐，出现以上问题的企业需要仔细评估目前的团队合作情况。以一家大型医疗设备制造商为例，由于选择性手术大批量延迟或取消，该公司正面临严重的经营危机。因此，他们不得不重新考虑并优化业务结构。几周前，该公司要求各部门领导整理出一份团队清单，包括所有需要保留的、解散的、尽快推进的以及能够满足公司新业务的团队项目，并排出优先顺序。然后，团队领导根据这份清

单，重新评估其团队构成的合理性，包括哪些成员很关键，哪些又并不必要。

根据过往经验和本次研究的成果，我们开发了一种帮助企业评估团队效益的模型，该模型还可以充分提高团队在危机中的作用。共包括三个阶段：快速识别问题、稳定发展和长期维护。

1. 快速识别问题

危机时期，领导者需要准确识别团队中的关键问题。在此阶段，企业应该分别从团队内部以及团队之间找出与工作内容及人员构成相关的问题，这些问题会对团队生存构成直接而严重的威胁。

对于同一个团队

工作内容：团队的目标或工作内容是否脱离现实?

由于疫情暴发，大多数团队都需要做出相应的改变，如果一个团队仍保持着过去的运作模式，这将会在很大程度上影响企业的正常运行。做出改变之前，领导者需要快速总结出每个团队的目标和任务，并根据企业的新战略以及当前的可用资源重新评估它们。例如，在未来几个月里，这个团队重要吗？如何根据环境变化调整该团队的工作内容及运作方式？在目前的大环境下，该团队的工作范围、工作方向及时间安排是否依然有效?

人员构成：团队内部的人际关系是否存在冲突?

如果该团队通过了上述问题的评估，接下来则需评估其团队文化及凝聚力。团队在任务授权或核心优先事项上是否存在分歧？这两个问题是否会成为个人问题？团队成员是否正在脱离工作状态并置身事外？团队成员是否因缺乏心理安全感而被迫顺从或退缩?

对于跨团队

工作内容：团队成员是否存在特殊的或不协调的工作方式?

在面对快速变化的情况时，领导者通常会用一种更特别的、不可持续的方式来管理团队。此时，领导者需要快速调查团队员工：每位员工同时跨了多少个团队？这一数字是呈上升还是下降趋势？团队成员由谁分配，是否考虑到了员工在跨团队时的问题？许多团队都会优先挑选能力出众的员工、高层领导人员和关键职能人员，但却没有充分了解他们的时间安排和工作优先顺序。此外，领导者也需要有效识别产能过剩的员工，将他们安排到超负荷运作的团队中。

人员构成：同时跨多个团队工作是否会对员工造成难以忍受的困难?

同时跨多个团队对每位员工产生的影响不尽相同，所以领导者需要了解到底是谁以及为什么他会跨多个团队工作。他们是否因为身处多个团队而需不断转移工作重心？鉴于不同团队存在不同风格、规范和时间节奏，领导者需要掌握团队转换的频率和节奏。在虚拟的工作环境中，团队转换可能特别困难。领导者可以询问跨团队工作的员工：他们是否难以对不同团队的目标和任务进行优先排序和整合？他们是否为了适应各种团队日程而夜以继日地开会？他们是否在努力适应不同团队的沟通方式和期望？领导者需要重点关注这两类员工：一是因各个团队差异过大而不知所措的员工，二是对其中某个团队缺乏动力或关注的员工。

2. 稳定发展

为了维护团队的稳定发展，领导者需要通过有针对性的干预措施来解决在第一阶段列举出的所有关键问题（不过，领导者更应优先关注面临严重情绪或身体困扰的员工）。以下是一些实例和解决方法。

如果团队的目标或工作内容脱离现实……

近期我们采访了一家服装制造商的首席执行官，她表示：公司里的大部分团队都在努力工作，但在当前环境下，他们并没有创造任何价值。调查显示，保持忙碌是人们应对危机时最常见的手法之一。然而，不论员工多么专注且努力，过去的工作内容可能早已无法满足企业当前的关键需求。领导者需要评估该团队是否可以在当前环境下创造价值；如果不考虑暂停或解散团队，则需要从中组建新团队。

如果团队内部的人际关系存在冲突……

面对危机时期大量的工作焦虑和不确定性，团队内容易形成不良反应。一位经理告诉我们，团队里推卸责任的人越来越多。如果不将这些不健康行为加以处理，就会造成永久性损害，并使团队将来难以合作。这时可能需要人事或其他中立部门介入，帮助该团队消除分歧，并找到行之有效的工作方式。

但是，团队的决定权必须属于团队本身，团队领导者需要创建一个安全的心理环境，允许团队成员自由提出问题、表达担忧并提出新想法。在组建新的虚拟团队时，领导者需要特别关注如何构建坚实的内部关系网络。理查德·哈克曼（Richard Hackman）等人数十年的研究表明，在一个成功的团队中，组建初期的影响高达三分之一。

如果团队成员存在特殊或不协调的工作方式……

领导者可以借助系统的方法，来减少对某些员工过度使用或不充分使用的问题。我们在一次调查中发现，某个团队里的实际人数远多于需要人数，因为团队预算是根据团队规模决定的，所以该团队领导为了获得目标预算，而保留了不必要的员工。为了减轻团队成员的个人压力，领导者需要制定更加清晰透明的团队人员配置及分配规则，并制定集中监督或强制执行等相关制度。

如果同时跨多个团队，对员工造成了难以忍受的困难……

在这段时间里，每个人都需要以新的方式工作，因而跨团队工作比以往任何时候都更具压力。正如一位经理所说的：“在不同的团队里，我必须准备运用不同的工作方式。”建立某种联系以达成共识很重要，但与每一个人都建立牢固的联系却要耗费更多精力。这反而会给团队成员带来认知和情感负担，可能致使心情倦怠并降低工作效率。领导者需要尽可能减少员工跨团队工作的情况，还可以设定统一的团队规范和期望，如使用统一的沟通工具、制定统一的会议方式和制定统一的决策机制等。这将极大地降低员工团队转换成本。

3. 长期维护

这时，领导者已经解决了团队中存在的关键问题，并保证了团队的稳定发展。然而，现实情况是，分流和稳定只是持续进程中至关重要的第一步。在前两个阶段之后，领导者还需要关注如何保证团队健康发展，避免重蹈覆辙。在此次疫情中，许多企业还没有走到长期维护这一步，但我们仍需要敦促领导者们这就开始考虑这一问题，把可能的恶性循环扼杀在摇篮之中。注意我们之前提到的问题：任务不明确，规范不一致，缺乏心理安全感，身份认同薄弱，角色不明确以及成员不稳定。记住要跨团队思考，注意不要把最好的员工分散到过多团队中，即使他们一定会增加价值，也不要将他们耗尽。

可持续发展的健康团队需要长期的关注和预防护理。尽早发现所有问题，这些问题就更容易解决。确定关键问题并稳定团队是一切的基础，但长久的成功得益于将团队健康状况作为日常工作的一部分。这样做可以及早发现细微症状，及时干预，确保它们不会在日后酿成大祸。

马克•莫滕森是欧洲工商管理学院（INSEAD）组织行为学的副教授。 他在协作、组织设计、新工作方式和领导力等问题上进行研究、教学并提供咨询服务。**康斯坦斯•努南•哈德利**是波士顿大学奎斯特罗姆商学院（Questrom School of Business）组织行为学讲师及研究员。她在团队合作、心理安全和工作投入方面进行研究、教学并提供咨询服务。

博客 @HBR

想推动创新与初创企业合作就是最佳方法

安德鲁·希普洛夫（Andrew Shipilov）
内森·富尔（Nathan Furr）
托比亚斯·斯图德·安德森
(Tobias Studer Andersson) | 文
刘隽 | 编辑



识别有效的合作伙伴并与之合作是一项强大的竞争优势，尤其是在创建新的增长型产品、解决方案和商业模式时。

找到合适的合作伙伴可以增强自身公司的创新能力。Sopra Steria是一家专门从事数字化转型的IT咨询公司，其总部位于巴黎。据该公司估计，他们通过Sopra Steria Scale up计划（一项基于企业生态系统的创新计划）产生的创新成果是公司内部的三倍。

但是，合作伙伴应该如何确定？如何使这些新的合作伙伴关系发挥作用？我们一直在研究企业如何在生态系统中工作，包括与熟悉和不寻常的合作伙伴共同创造新的价值。这种经验有助于我们找到最佳的实践方法，尤其是在确定不寻常的合作伙伴、使它们做好合作准备以及促使持续合作方面。Sopra Steria近期为挪威桑纳斯康复医院

（SRH，Sunnaas Rehabilitation Hospital）进行的设备风险评估项目是我们研究的几十个案例之一，这些案例展示了其中一些实践方法。

SRH是Sopra Steria的老客户，当时它希望Sopra Steria帮助其简化新医疗设备的安全性评估，包括扫描仪、测试平台、自动肺呼吸机等。当这类设备运抵医院时，其安全顾问需要评估与设备使用相关的风险，如网络安全性、遵守隐私法规(GDPR)以及设备与现有IT基础结构的兼容性。通常情况下，每项评估大约需要100小时，并且这是一项非结构化的手动过程。

Sopra Steria内部没有能力独立完成这项任务，于是与SRH达成一致，招聘第三方与Sopra Steria和SRH进行合作。以下是Sopra Steria Scale up建立三方合作关系的方式：

第一步：确定需要解决的最有价值的问题。

要想建立成功的生态系统合作伙伴关系，必须深刻理解客户或合作伙伴需要解决的问题，而不仅仅是对生态系统进行假设或事后的合理化处理。

SRH认为安全评估正是其资源浪费的关键所在。鉴于挪威的医疗保健标准很高，而且预计将有大量新医疗设备陆续运抵医院，SRH认为没有现成且合适的风险评估工具。

为了响应客户的需求，Sopra Steria发起了一个设计练习，以了解SRH的实际需求。SRH将自己的风险评估过程分解为40个不同的活动序列，并强调了需要解决的痛点。然后，这两个组织确定了最大痛点，如果得以解决，这些痛点可以释放出最大价值。最后，他们确定

SRH需要一个过程工具来减少评估时间，并实现不同医院之间的协作。

第二步：让潜在合作伙伴意识到问题所在。

始终依赖熟悉的合作伙伴可能会带来次优结果，因为这些合作伙伴只会为你提供已知能力。依赖已知能力会缩小你的搜索空间，阻碍你找到更有效但并非显而易见的解决方案。

当你结识不寻常的合作伙伴后，他们会给你带来你未知的能力，甚至合作伙伴本身也并不知道你需要。因此，如果你希望自己的生态系统中既有熟悉的合作伙伴，也有不寻常的合作伙伴，你就必须让不寻常的合作伙伴找到你。

例如，Sopra Steria自身并不具备解决SRH问题的能力。为了寻找一个具备这种能力的合作伙伴，该公司举办了一场名为“Sopra Steria Scale up 挑战”的活动，共有30家初创企业参与其中。

这些初创企业积极参与了Sopra Steria的公开选拔，前来帮助解决SRH面临的挑战。该选拔的宣传语是：“SRH面临风险评估方面的问题：若你有简化风险评估的解决方案或部分解决方案，欢迎前来，无论是否从事过医疗行业的工作。” Sopra Steria通过多种渠道宣传此次选拔：直接通过所认识的初创企业宣传，间接通过许多加速器和孵化器的时事通讯宣传，并且有一段发布在Sopra Steria社交媒体上的关于SRH挑战的影片，时长45秒。

第四种宣传方式实际是生态系统本身。一些初创企业鼓励自己关系网中的其他初创企业参与“Sopra Steria Scale up 挑战”这一活动。

活动期间，初创企业听取了SRH的陈述，详细介绍了SRH在风险评估过程中的痛点。然后，初创企业需要在10天内提交一份简短的申请，其中简要描述自身能力、此前的项目以及它们需要Sopra Steria提供哪些帮助以解决客户的问题。八家初创企业提交了申请，Sopra Steria从中选择了三家进入决赛。

第三步：与准备跨越鸿沟的合作伙伴配对。

合作伙伴常犯的一个错误是，他们想当然地认为在预期协同效应的基础上，合作伙伴间能够很好地合作，而没有充分考虑可能造成深远影响的文化、运营和知识鸿沟。成功的合作伙伴关系不仅强调能力需求，还应化解彼此之间的分歧。

在三家候选企业中寻找最终获胜者时，Sopra Steria Scale up评估了初创企业的技术解决方案，以及他们与SRH的契合度，而这是一项重要因素，因为文化和工作场所中的差异不可避免。SRH的文化和工作环境是通过“创业准备”问卷进行评估的。此外，Sopra Steria还通过问卷和访谈评估了每家初创企业的“企业准备情况”。

最终胜出者是一家名为“Nordic Analysis”的初创企业，原因有两点——第一，具备合适的专业知识。该公司已经开发出一套基于云的解决方案，用于管理来自非结构化来源的结构化信息。第二，该公司给人的印象是它最愿意适应公共部门客户的需求，并弥合组织性和文化性挑战。

第四步：成功签订合同。

通常情况下，合作伙伴需要花费大量时间来制定复杂的合同，以指导合作。在争夺瓜分尚未创造的价值时，就有摧毁信任和破坏项目的风险。

在我们的案例中，合同分两个步骤制定。首先，合作伙伴制定一份“简单初始合同”，旨在交付最简化可实行产品（Minimum Viable Product,MVP）。合同规定了合作伙伴的角色、贡献和项目里程碑，并明确指出商业模式和未来收益分享将在日后决定。该合同有助于建立合作伙伴间的信任，因为这是一种平等的三方合作关系，即它们各自同意贡献三分之一的时间和成本。

一旦最简化可实行产品诞生，合作伙伴便通过商业模式事宜达成一致，扩充“简单初始合同”的内容。他们一致同意通过向其他医院出售许可证来收回投资。

此次合作达成的解决方案是一项用于医疗设备风险评估的基于云的结构化流程，该流程可以链接到其他医疗中心的现有流程。这意味着，如果一家SRH医院的安全顾问希望评估已经由另一家SRH医院顾问评估过的肺部呼吸机，他们可以重复使用另一家医院的部分评估。改良的结构化风险评估过程配合共享评估的机会，将批准使用新设备的时间缩短了大约20％-30％，这也就意味着部署设备的速度可以更快。

我们所描述的四步走方法在许多类型的项目中都是可复制的，每当一家公司经历该历程，它都会有所成长，并使生态系统得到增强。

安德鲁•希普洛夫是欧洲工商管理学院（INSEAD）的约翰•H•劳登（John H. Loudon）国际管理教授。 他是《网络优势：如何解锁联盟和合作企业的价值》（Network Advantage: How to Unlock Value From Your Alliances and Partnerships）的合著者。内森•富尔是欧洲工商管理学院（INSEAD）的战略教授，也是《创新资本》（Innovation Capital），《领先转型》（Leading Transformation）和《创新者的方法》（The Innovator's Method）的合著者。托比亚

斯•斯图德•安德森是Sopra Steria Scale up计划在斯堪的纳维亚区的创新总监兼负责人。Sopra Steria是一家总部位于法国巴黎的IT咨询公司，深耕于数字化转型领域。

别小看在工作中学习的简单乐趣

马克·藻-桑德斯(Marc Zao-Sanders)
卡塔利娜·施文宁格(Catalina Schveninger) | 文
刘隽 | 编辑

学习的乐趣大多已被扼杀。从我们生命开始后不久到生命结束前不久，学校、工作单位以及相关的合规训练都提出了一系列强制性要求。更糟的是，我们将那些经历与武断的及格/不及格分数线和凶险的官方后果相联系。花在企业学习部门的3.59亿美元资金大多被浪费掉了，这种情形很可悲。

然而，我们都了解学习能带来的那种兴奋感：通过YouTube视频自学一项新技能；欣享你的第一则外语笑话；听到小孩大声念出第一个完整句子；伴随柔术棕带而来的自信；90岁高龄的学习者朝气蓬勃、富有感染力的热情。

学习乐趣的火花真实而有用。那么我们如何才能将更多学习乐趣带入职业生活呢?

乐趣在哪里?

让我们在一个重要的时刻——在眼下的忧郁和悲伤中——花点时间来欣赏一下学习的乐趣。事实上，有好几种与学习相关的活动可以

激发这样的乐趣。以下是我们从加拿大教育家艾伦·图赫(Allen Tough)的作品中所汲取的灵感。

首先，学习本身有那种美妙绝伦、无法言喻的感觉。对许多人来说，大量有意识的体验在学习时汇集到一起。对于未知事物，学习就像光线照射到隐藏的秘密和宝藏。学习让人意识到它可能带来一种新能力以及自由与独立——从而有能力更好地应对这个充满未知的大千世界。在我们的大脑中，我们通过多巴胺能通路寻求回报，而在心理上，我们享受着一种好奇的冲动或心流。

第二，学习通常会带来立竿见影的成就。你转译的第一行Python代码；你栩栩如生的铅笔画；你在Excel中运行的有效预测模型；每天挑选几个谷歌搜索算符获得奖励。请注意，这些硬实的效果在涉及软技能学习时通常更难获得。

第三，你有机会将所学的东西应用于现实世界。这是你新力量的鲜活证据，此时满怀希望的认知变成了富有成果的展示。不要等待现实世界给予你学以致用的完美机会：让你在现实世界的工作需求转变为你刚学到的知识，缩短学习知识到应用知识之间的时间差。以伦敦一家初创企业的数据科学负责人德博拉(Deborah)为例，她的父母负担不起她在家乡南非上大学的费用，因此她就自学了所有的东西，从2000年的可视化Basic语言编程(Visual Basic Programming)和结构化查询语言(SQL)到最近的Python语言和谷歌大数据分析(Google Big Data Analytics)。她每个星期天都要划出四个小时的整块时间在Udemy平台上学习，而且通常会在接下来的一周至少将部分新技能应用于工作中的现实项目上。

第四，你会在反思所学之物时发现快乐。回顾一下你学到的东西、现在是怎样付诸实践的以及未来可能如何应用它，这可以带来一

种更平和但却更持久的快乐。伴随这种快乐的可能是提升地位的想法以及个人自豪感。

最后，分享你的学习可以带来巨大快乐。作为一种社会性物种，我们天生就会做很多类似的事：38%的网上共享内容都是信息类或教育类的。

因此，要弄清是什么激发了你的学习乐趣。要培养元认知技能和习惯，以便注意到何时会出现乐趣的火花。上述五种活动中，你从哪种活动中获益最多？深究一点：让你受益良多的是怎样的计划？是谁的材料？又是哪些情形？

以爱德华多(Eduardo)为例，他是FutureLearn平台的一名学生，在西班牙一家大型电信公司担任客服代表。他在工作中学会了如何训练聊天机器人并为最常见的客户投诉编写脚本。虽然呼叫中心引入聊天机器人让人面临失业危机，但爱德华多发现，学习新技能激发了他的上进心，让他有望在未来获得就业机会。

利用快乐发展事业

我们都需要想办法让自己的工作生活更快乐。首先要重新控制你的阅读内容。对到底什么是有用的学习内容持开放心态。MOOC平台上不仅仅只有工作技能方面的内容，还涵盖生活技能。TED演讲内容也是如此：在25个最受欢迎的TED演讲中，只有一个是与商业有关的。我们会鼓励你更广泛地思考，从丰富多彩的生活中汲取学习体验：电影、会话、博物馆、广告宣传活动、演讲，甚至Twitter账户。用一个拟学习清单来记录过去和未来的学习。

适应性强的学习者都有旺盛的需求。世界上一流的CEO们都公开宣称，在不断发展的全球经济中，学习和技能十分重要。微软CEO萨蒂亚·纳德拉(Satya Nadella)表示：“我们不希望成为‘无所不知’的企业，但希望成为‘无所不学’的企业。”在最近致股东的年度公开信中，杰夫·贝索斯(Jeff Bezos)着重强调了高标准和可教授技能。埃隆·马斯克(Elon Musk)对于如何构建知识有一个成熟完善的想法：确保你基本的结构性理解是正确的，这样，你获得的信息和知识就有了坚实的基础和好的去处。

现代工作生活的许多特征表明，不断学习的机会和义务都在增加。远程灵活工作、T型事业（将广博的知识和经验与某一学科世界级的技能融为一体）、横向职业迁移以及开展副业等现象近年来迅速增多；随着在2020年工作方式因疫情而改变，它们都有可能获得额外的巨大推力。

实际上，有远见的雇主会让员工（尤其是高效率员工）将工作向所需技能组合靠拢，而不是反其道而行之。不幸的是，在大多数情况下，企业的学习与发展部门尚未被设计来支持这种动态的多维经济。最终，填补这些空白的责任会因此落到你身上，而且很可能是只落到你一个人身上。

无论是在繁荣还是萧条时期，快乐学习都是一份宝贵的礼物。身为成年人和专业人士，我们对其利用得太少。虽然快乐本身就是有价值的结局，但是快乐学习也可以用来激发个人事业和集体生产力。激发学习乐趣、灵活地学习并做出卓有成效的贡献是宝贵且永恒的追求，而如今，这种感觉尤为强烈。

马克•藻-桑德斯是filtered.com的首席执行官兼联合创始人，该公司将咨询与技术相融合，以提升能力并推动业务变革。卡塔利娜•施文宁格的职业生涯始于通用电气(GE)。她曾在大型企业担任不同的人力资源职位，最近曾担任沃达丰(Vodafone)全球

学习主管(Global Head of Learning)。她现任FutureLearn首席人事官(Chief People Officer)，这是一家由开放大学(The Open University)创建、用户超过1000万的数字教育平台。

为何你会想念那些普通朋友

吉莉恩·桑德斯特伦(Gillian Sandstrom)
阿什莉·威兰斯(Ashley Whillans) | 文
刘隽 | 编辑



桌上的iPhone嗡嗡作响。阿什莉叹了口气。在顶着悲伤和压力四处“灭火”的三周工作之后，她的第一个想法是：“现在到底怎么了？”

不过这条短信并非来自焦急的客户或学生，而是来自一位只有泛泛之交的熟人，短信写道：“阿什莉，你好吗？在目前COVID-19（新冠疫情）环境下，我一直惦记着你和你的伴侣，希望你们俩都没事！”阿什莉泪如泉涌。她比自己意识到的更需要这种问候。收到来自有段时间没联系的同事发来的信息真是个惊喜。

也许，从一位熟人突然发来的短信中我们可以学到些什么。非正式的快速问安是否可以提供一种满足我们社交需求的方式，而又不会在这个情感疲惫期把社交变成一件苦差事？

弱关系的惊人力量

越来越多的研究表明，与泛泛之交联系可以带来意想不到的巨大好处——社会学家称这种关系为“弱关系”。

吉莉恩是在体会到每天去学校的路上经过热狗摊时被摊主认出来，或者被当地宠物店老板巴里(Barry)点名询问她家猫咪近况的那种美好感觉之后才开始研究弱关系的。她研究发现，当人们在走廊里和同事打招呼，或在杂货店与邻居简短交谈时，他们会更快乐。在吉莉恩的另一项研究中，在咖啡厅里，那些被要求通过微笑、眼神交流、与咖啡师进行真正的社交互动来进行“个性化”交易的人所感受到的快乐，比那些被要求“有效率”的人高17%，社会联系也更加密切。

诚然，朋友和家人——也就是我们的强关系——在我们情绪低落时会支持我们，让我们感觉被人理解。可是弱关系也能做到这些事情：人们从他们的理发师那里得到社会支持不仅仅是电影里的情节。当一名服务员见到我们就微笑，而且知道我们“通常”需要什么时，我们就会感觉受到了关注。事实上，我们与弱关系的互动往往都十分顺利，因为我们在与不熟的人相处时通常会保持最佳举止。弱关系能够给予我们短时间、低成本、非正式的互动，这些互动通常提供了新信息和社会多样性。因此，我们时常因这些时刻感到喜出望外。

疫情期间的弱关系

正常情况下，人们在上班的路上、跑腿办事的时候或者在办公室的会议间隙，会有11到16段左右的弱关系互动。

由于物理距离增大，这些曾经司空见惯的互动现已被彻底消除，我们不再感受得到实体上的提醒，无法感知自己是更广大社会网络中的一员。45个州已颁布某种形式的居家令。当我们实在要冒险外出采

购必需品或散步时，我们看到的是半掩于口罩后的面孔，而且我们绝对是不允许互动的。在意大利这样的国家，你可能会因这些曾经无伤大雅的交谈而面临牢狱之灾。

由于弱关系互动无法自发发生，我们需要发起这种互动。不过，我们并不习惯这样做，所以可能稍感局促。事实上，即使在COVID-19之前，我们也天生不愿与弱关系发生互动。这是因为我们不能确定对方是否会感兴趣，并担心这些交谈会令人不快。幸运的是，这种忧虑并无依据。当人们受命去与弱关系或陌生人交谈时，这些谈话比人们预想的更愉快、更顺利。

那么，我们怎样才能克服过度的忧虑，培养与弱关系之间积极的非正式互动呢？以下是五条基于科学的策略：

1. 使用非正式的交流方式

致电会令人感到唐突，而发电子邮件则少了人情味。试试通过短信或Facebook联络“弱关系”。这会让对方在任何时候都能作出回应，因此你不必担心在错误的时间联系到对方。

2. 不要期待回复

联系弱关系时的拒绝率极低——吉莉恩的一项研究表明，在与陌生人交谈的人中只有不到12%的人遭到拒绝。然而，在此次疫情期间，许多人感到不知所措，有些人可能不会作出回应。

如果你没有得到回复，不必放在心上。提醒自己，主动联系某个弱关系的目的是让此人知道你在为他们着想。重塑你的期望：把这种互动看作在走廊里对同事的微笑。你是在向对方问候致意。也许你们会交谈几分钟——但是如果没有交谈，那也无妨。

与其期望得到回复，不如高兴地认识到你的信息可能会传递一些幸福感，或许，就像它在阿什莉身上所发挥的作用，能够对某个人的一天产生真正的影响。

3. 设定简短交谈的期望值

你的目标是让对方知道你在想他们，并且在他们愿意的情况下提供一个聊天的机会。保持交谈简短即可：在我们其中一个人最近收集的数据中，与陌生人"恰到好处"的对话大约10分钟长。如果你所设定的期望值只有几分钟，这会让你们双方都能脱身，并帮助你避免感到社交是另一件无休止的"待办事项"。

4. 主动联系过去对你有影响的人

表达感激是改善情绪的有效方法。如果你有一个曾经激励过你的同事，或者曾给予你出色职业建议的导师，请让他们知道你在想着他们。或者你可以与曾经共度快乐时光但已失去联系的人主动取得联系。你们两个都会享受到昨日重现的怀旧回忆。

5. 分享一些关于你自己的事

如果你不确定该写些什么，那就分享一些个人信息——例如你的宠物或孩子在做可爱和/或有趣事情的照片。分享你自己的方方面面有助于建立积极的融洽关系，并鼓励对方也照此回应。

利用弱关系策略处理强关系

既然我们的社交互动通常局限于强关系，安排了一个小时的通话时间和棋盘游戏之夜来共度美好时光，那么我们就有可能感到倦怠。

我们在COVID-19出现后收集的数据中发现，人们在网上与同事和朋友互动的时间越多，他们的压力越大。

正如这些数据所表明的，有计划的社交互动容易让人筋疲力尽。而且，它们并不适合所有人。身处不同时区的人、互联网连接不畅的人、需要兼顾照料家人和工作职责的人可能没有时间提前安排正式联络，比如家庭或公司规定的欢乐时光。

我们可以对弱关系互动的非正式性和自发性稍加调整，以帮助我们在降低倦怠风险的同时保持联系。目前，最佳的社交互动就是告知他人你在想着他们，而不期待在时间、精力或注意力方面得到回报。

如果说弱关系研究对我们有所启发，那就是我们需要学会自我同情。我们可能没有精力每天打一个半小时的社交电话。这完全没有关系。

研究表明，即使是短短几分钟的短信，也足以改善你的情绪，并在你的社交网络中传播快乐——这种快乐也许比那没完没了的看图猜词游戏还要多。

我们可能现在正在错失弱关系互动的良机，但建立这种互动是我们力所能及的事。向你的同事或你的妈妈道声问候只需一条短信。

吉莉恩•桑德斯特伦是埃塞克斯大学(University of Essex)的心理学高级讲师。她目前的研究重点是如何使艰难的对话变得更轻松（比如，谈论癌症、流产、丧亲）以及如何鼓励人们与陌生人交谈。**阿什莉•威兰斯**是哈佛商学院(Harvard Business School)谈判、组织与市场部的助理教授。她的研究重点是时间、金钱与幸福。她的第一本著作《聪明的时间：如何重新利用你的时间并过上更幸福的生活》(Time Smart: How to Reclaim Your Time & Live a Happier Life)将于2020年10月由哈佛商业出版社出版。



当营销
邂逅使命
MARKETING MEETS MISSION
向应对全球公共卫生挑战的品牌学习。

当营销邂逅使命

米丽娅姆·西迪贝（MyriamSidibe），《哈佛商业评论》2020年5月刊

品牌可以通过打击暴力、减少传染病、改善健康和饮食等方式在全球卫生领域发挥重要作用。关键是营销人员要利用他们最擅长的事情：影响行为。

米丽娅姆，这篇文章写得真棒。我还认为，很多市场人士支持某项任务时都忽略了关键部分，即试验的必要性。并非每项干预/活动都会成功，即使成功也可能无法达到预期。原因并非干预/活动没经过深思熟虑，而是因为干预的某些方面非常特别。举例来说，教贫困儿童英语时，我们通常希望孩子们花2年左右就会说（可能句子语法不够准确，但用于交流足够了）。然而，有可能孩子们学3年也没法开口说，因为他们身边没参与项目的朋友可能会取笑他们，或者因为（英语课）之外极少有机会用英语交流。只有通过定性研究才能确定各种挑战，也许其中一些经验教训可以纳入干预措施中，然后再综合判断。

——皮弗·施礼康

读者

文章写得很好。可能听起来有点粗俗，不过我一直认为营销人员创造积极的社会影响是“双赢”行为。他们有足够资金和基础设施将可行的想法推广开来。作为一名体验设计的领导者，我们发现推广与社会影响的交集非常多，因为千禧一代更热爱支持价值观与自身一致的品牌。我们为宝洁公司设计了“品牌驱动设备”的实验，实验中人们可

以选择匿名提交人口统计数据交换手机通话时间（也是重要的经济流动货币）。

——乔纳森·霍夫曼

读者

敏捷高管团队

达雷尔·里格比（Darrell Rigby）、萨拉·埃尔克（Sarah Elk）、史蒂夫·贝雷兹（Steve Berez），《哈佛商业评论》2020年5月刊

公司最高级领导者也必须接受敏捷原则，这其中最大的难点是，高管们必须在常规运营和寻求创新之间找到最佳平衡。

文章介绍了如何应用敏捷原则灵活做事。但说到底，关键在于文化和心态。敏捷需要高层领导“以身作则”。我真的相信“敏捷”并非状态，而是过程。所以，要“变敏捷”而不是“保持敏捷”。

——比特·肖里

读者

文章介绍了敏捷难题的关键部分。如果领导层能积极提升速度、灵活性和透明度来转变思维方式，就能实现加速。

——尤金·恩科姆巴

读者

很棒的文章！上周出版的《少点僵尸》（Be Less Zombie）一书中，我借用了娱乐圈的概念，协助企业根据对目标的了解程度区分“表演空间”和“排练空间”。

——艾文·特纳

读者

失败未必是最好的老师

埃本·哈雷尔（Eben Harrell），《哈佛商业评论》2020年5月刊

芝加哥大学布斯学院的劳伦·艾斯克瑞斯- 温克勒（Lauren Eskreis-Winkler）和阿依勒特·费希巴赫（Ayelet Fishbach）在对受试者做出一份难度极大的测试题后发现：失败未必是最好的老师。

这篇文章讲的究竟是失败还是反馈？我看了觉得像是在讲反馈。这个研究里可能会有两名参与者获得的分数相同，答对或者答错的题目也相同，两个人里面获得的反馈是关注答对的题目的那位会发展得很好，反馈关注错题的那位会萎靡不振。

——洛里·麦克尤恩

读者

这种研究太过简单化了。失败或者缺乏工作能力只是任务的一部分，我们对自己工作的个人评估更关注的是问题而非失败。我们可以选择重视反馈，也可以选择忽视反馈、失去成长的机会。

——马克·欧拉纽克

读者

一切始于信任

弗朗西斯·弗雷（Frances Frei）、安妮·莫里斯（Anne Morriss），《哈佛商业评论》2020年5月刊

真正的领导力是为下属创造出能让之施展自身能力和力量的工作环境。为此，你要增加信任储备。

文中写了很多关于信任的内容。本文强调了我们对领导者做出迅速且几乎潜意识的决定，而相关决定推动了员工的行为。作为领导者，我们要传达意图，坚持价值观，与时俱进提升能力，确保其他人对业绩充满信心。本文详细介绍了信任及信任相关的各种内容！

——迈克尔·科斯特洛

读者

如何走出被拒绝的痛苦

罗恩·卡鲁奇（Ron Carucci），《哈佛商业评论》2020年4月刊

在拒绝引发的失望的背后，等待我们的将是经验教训和成长的机会。

这篇优秀的文章很有启迪意义。我要补充一点，一项结果如果能在更大的平稳运转的内部系统下评估，就能实现健康的成长。在你讲的这个案例中，即使埃文和他的团队充分把握住提案的每一个要素，也没办法说更大的动态系统就一定会稳定地给出同样的结果。有时候我们需要告诉自己，我们身在动态系统之中，不可能脱离动态变化。

——桑德拉·斯特林

读者

抢鲜读COMING SOON

*具体内容请以最终出版为准。



2020年8月刊特写文章

新权力规则

权力模型三大要素

有效利用权力很少直截了当。传统的权力概念是单纯对他人施加影响或控制，但往往不是最佳策略，甚至不用考虑。当前方道路或是否需要变革存在争议时，当积极寻找新机会而不是忙着灭火时，当权威主张可能模棱两可或存在争议需要跨越界限时，就要寻找新方法，而且重视调动其他人的精力和承诺。

伍斯特理工学院的伊丽莎白•隆•林格（Elizabeth Long Lingo）和哈佛商学院的凯斯琳•麦克金（Kathleen L.McGinn）通过研究并咨询高管和管理人员后，研究出权力模型的三大要素：情景、关系和动态。他们介绍了研究涉及的数位领导者如何在各维度中工作，对成功要素、决策控制者以及工作应如何进行得出结论。作者认为，做事的效率取决于领导者利用三要素的能力。

特写

充分利用调动的机会

接受远离总部和家庭的工作可享受巨大的职业福利，但也会受到限制并付出成本。有项研究主要针对从印度官员到美国顾问，全球、各种组织和领域的人员，从结果可看出一些能最大限度发挥外派工作的优势。提早行动以积累尽可能多的经验，找到解决方案以避免限制，保持与总部经常联系以免心理压力积累，有策略地规划好旅行时

间以尽量减少经济支出，避免影响工作，而且要立即计划下一步行动。

特写

你常用什么谈判策略?

谈判者通常认为必须对对方作出反应，但在复杂的谈判中要采取积极主动的方法。Vantage partners是一家专门协助组织谈判和管理复杂关系的跨国咨询公司，公司合伙人提出谈判中应采取战略。掌握战略谈判技巧的人能看穿对手，找出能影响交易的利益相关者。他们有意控制谈判的范围和时机，寻找新的关键点，寻找多笔交易之间的联系。虽然战略谈判可将对方锁定在零和收益状态（目标是从对方手中获取尽可能多的价值），但战略谈判可抑制根据对方行动作出反应或因担心对方意图而先发制人的冲动。结果是交易双方价值最大化。

IdeaWatch 前沿



理论

员工体验计划
为何总是不够好

WHY EMPLOYEE EXPERIENCE INITIATIVES FALL SHORT

永年 | 译 蒋荟蓉 | 校 孙燕 | 编辑

即使在经济衰退时期，公司也需要关注员工对公司的看法。

在十年的持续增长和历史低位的失业率之后，组织现在发现，它们已身处一个截然不同的世界。即使公司被迫裁员并大幅削减开支，聪明的管理者也必须保持长远眼光——经济衰退终将结束，而当本轮经济衰退结束时，许多行业的公司都将恢复以保持员工满意为首要任务的氛围。

这可能是一个挑战。根据研究和咨询公司高德纳（Gartner）的一项全球研究，为提高员工体验，2019年企业为每位员工平均投入2420美元。相关举措通常包括，弹性工作制度、工作场所重新设计，以及学习和发展的机会等等。研究人员发现，当组织满足员工的体验期望时，员工的努力程度、工作效率和留存率都会有所提升。但这些举措的投资回报率却令人失望——在高德纳的研究中，只有13%的受访员工表示对自己的体验完全满意。高德纳人力资源业务副总裁卡洛琳·沃尔什（Caroline Walsh）表示，"只对这些项目投资是不够的。采用这种做法的公司只是在提高期望值"，这样就形成了一个员工需求与组织支出互相推高的恶性循环。

这项针对全球150名人力资源主管和3000名员工的调查表明，要获得更好的回报，组织需要在上述投资之外采取一些补充措施，帮助员

工塑造对自身体验的理解。这个过程分为三个部分。

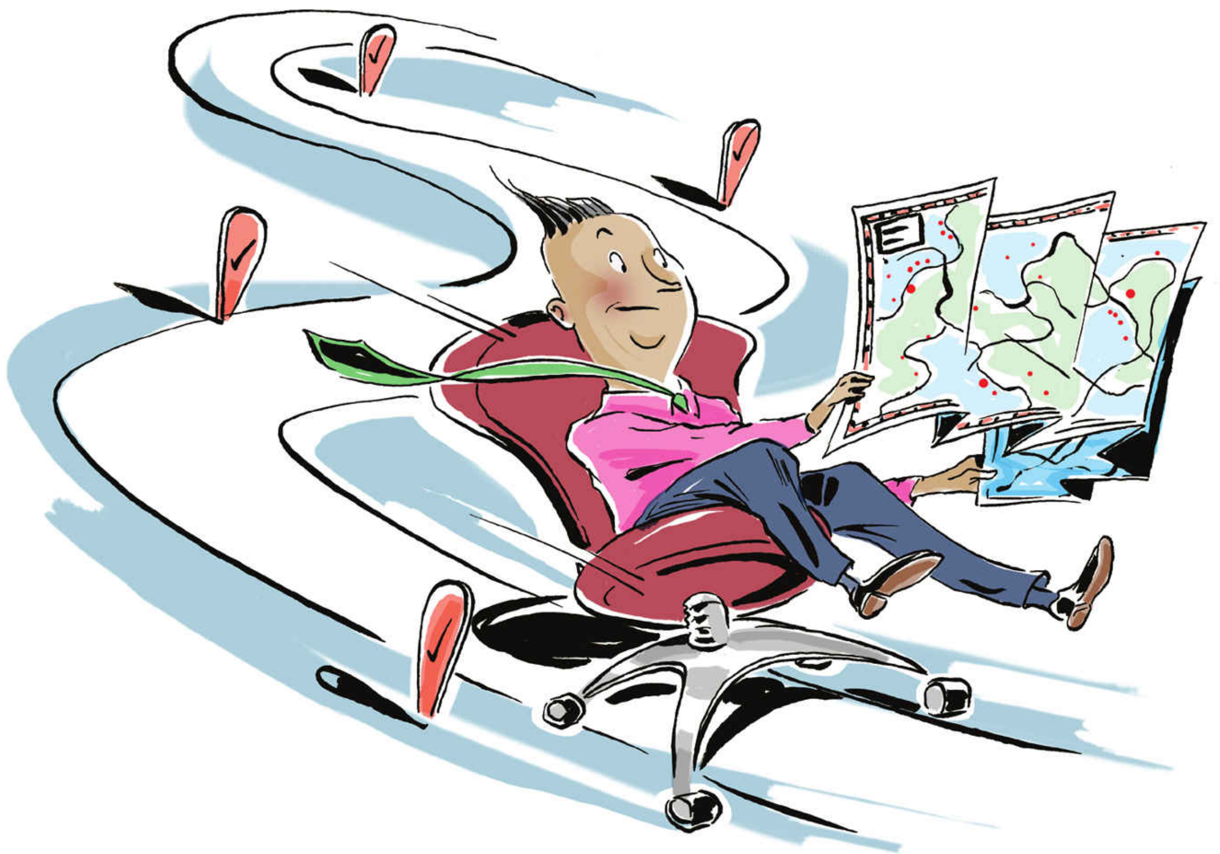
校准期望值。大多数公司都会询问员工希望从工作经历中得到什么，但常常止步于此。沃尔什说："期望是相对的。"他指出，员工的期望会受到先前工作、个人事件、同伴和其他因素的影响。员工的回答也可能不是完整的——研究表明，只有大约1/5的员工就自己的愿望坦诚相告，而其中部分愿望也可能不可行或无法实现。

因此，组织应该明确，在可用资源和工作重点给定的前提下哪些可以做到，哪些做不到，而资源和重点会随着经济的波动而变化。"必须设置一些护栏，"沃尔什说，"这个想法与整个公司有关吗？与我们的业务目标和战略挂钩吗？"一旦建立了护栏，人力资源主管就应该让员工参与创建全公司的"体验愿景"，例如，进行调查，了解员工期待的变更以及让他们兴奋投入工作的原因。

最后，管理者应该展开一对一的对话，以使每位员工的期望体验与组织愿景保持一致，而不是自上而下地发布有关期望的全面指示。在硅谷银行（Silicon Valley Bank），员工可以在为期一天的研讨会中创建"体验蓝图"，旨在帮助他们确定和记录自己的优先事项。这种研讨会成为员工与管理者（硅谷银行称其为教练）进行持续对话的基础，对话涉及预期的内容，以及这些优先事项是否会随着时间的推移而反映在现实中。

个性化日常体验。大多数组织都认识到了"一刀切"做法的弊端，但是定制化的任务通常落在管理者身上，而他们掌握的信息可能比较有限，可能难以全面了解每个员工的需求，而且可能无法被直接下属完全信任。如果管理者能与员工建立亲密合作关系，企业就能获得更好的结果。

第一步就是共享信息，让员工看到需要改进的地方。高德纳人力资源业务副总裁利亚·约翰逊（Leah Johnson）说：“如果样本只有一个人，那你就很难确定个人体验的基准。”一家大型软件公司创建了一个显示板，在上面发布一年两次的敬业度调查结果，以及员工个人对自身体验的描述。大会和网络研讨会可以达到相同的目标。例如，一个团队得知成员对自己的数字技能缺乏信心，可能会要求该成员接受培训，而有年幼子女的员工可能会关注是否能够获得工作生活的平衡。



员工可能会担心因表达自身要求而产生负面后果，因此领导者需要营造一个能让员工有心理安全感的讨论环境。为了避免人们因面对过多可能性而无所适从，管理者可以为每个员工提供一系列相关选

择，例如针对培训机会的个性化建议等。管理者可以提供默认选项以便操作，也可以让员工与组织中其他有见识的人建立联系。

塑造回忆，不论是否美好。组织通常专注于以最快的速度应对负面体验，但这样做不一定有用，而且这类问题可能对员工或企业没有太大影响。管理者应该从客户体验类书籍中汲取经验，并放眼长远，关注员工在一段时间后对自身经历的感受，并专注于重要的事件，而不是技术故障等紧急事件，后者一时看起来很紧迫，但其紧迫性很快就会消退。管理者可以承认确有问题出现，并强调因为员工的反馈，未来的情况将变好，从而重构员工对消极体验的记忆。微软“Acknowledge It”电子邮件计划里，人力资源和业务负责人单独向在入职培训时有糟糕体验的员工发送信息，感谢他们的反馈，并强调反馈会对其他人的体验产生积极影响。他们还会在员工离职时发送感谢电子邮件，肯定离职员工的贡献。自两年前推出该计划以来，微软员工的敬业度、留存率和对公司的支持都出现了提升。

约翰逊说，强化积极的体验也同样重要——这一观点也是最令研究人员惊讶的时刻之一。太多的公司对待员工体验计划时与营销活动一样，在推行计划时发布正式声明，这种方法可能会让人觉得不真实且无关紧要。一个大型政府机构采取了不同的策略。该机构创建了一个路线图，描述了从新的电话系统到心理健康资源计划的所有员工体验进步之处。人力资源主管要求员工思考这项计划如何改善了自己的工作生活、鼓励他们在路线图上发布自己的故事，与在团队会议、现场、内部新闻通讯和其他论坛中分享。随着企业逐步从当前危机中恢复，领导者可能会想方设法来突出展示自己对员工提供支持的案例，例如继续向停职员工支付薪水，或延长病假时间等。



研究人员强调，所有这些活动都应该只是补充，不能取代组织对员工体验的基本投资。沃尔什说：“公司必须塑造对某种事物的体验。”对于雇员和雇主而言，这都是一个重要的机会。高德纳发现，每年致力于塑造体验的组织中，员工表示满意的比例比不这么做的组织多32%，而所需成本少32%。这些组织的员工跳槽可能性更小，更加主动努力，并表现出更高的水平，从而提高公司实现客户满意度、创新和声誉目标的机会。

关于本研究“现代员工体验：提高员工体验投资的回报”（The Modern Employee Experience: Increasing the Returns on Employee Experience Investments），高德纳（白皮书）

理念回归实践

“每个人都在以自己的节奏前进”

彼得·瓦尔塔吉奥（**Peter Vultaggio**）是硅谷银行（Silicon Valley Bank）人才开发和变更管理的全球负责人。他最近与HBR讨论了该组织的“经验蓝图”，这是一项持续不断的措施，旨在帮助员工确定对自己来说最重要的价值观、利益、优势和目标。以下为采访节选：



你们是如何开始的?

第一项任务是鼓励员工进行更广泛的思考。我们举办了关于变化的神经科学、思维定势和正念的研讨会，开始打破我们看待自己和自身能力的固定方式。在这之后，我们才进入蓝图研讨会阶段。

讲讲这些措施是如何生效的吧。

这些是全天沉浸式的课程，帮助员工了解自己，并发现自己最看重什么。例如，在一项练习中，参与者的任务是思考自己景仰的人，我们帮助他们将自己欣赏并希望模仿的特定行为进行分解。通过对结果的一对一讨论和小组讨论，人们有了一个关于自己的故事，可以与队友、教练以及整个公司分享。

然后呢?

真正的重点在研讨会之后，员工要与教练对话。一旦他们确定了自己的核心价值和关注领域，一个问题就出现了：是什么阻碍了你?在某些情况下，人们认为自己的职位不合适，就会转到其他职位或部门。有时候，他们意识到追求特定的兴趣与自己刚刚确定的特定优先事项不符（例如家庭或社区工作），于是在内部进行调整，减少了压力和焦虑的根源。有些人发现我们公司实际上不是一个很合适的选择，然后带着我们的祝福离开了。

你们如何为这项工作创造心理上的安全空间?

教练与团队一起以小组形式参加研讨会，因此员工可以同时了解自己和队友，这样一来每个人都会更有安全感。而且我们没有任何硬

性要求：每个人都以自己的节奏前进。受过专业培训的教练会提出开放性问题，让人们以自己觉得合适的方式进行分享。

你们遇到了哪些挑战?

起初公司领导层担心员工或许不相信我们能做到什么，但后来事实恰恰相反。最初还有人说：“我不确定我能不能接受这种东西，听起来像是心理治疗。”我们必须解决这个问题。时间和成本也曾是问题。我们经营着许多呼叫中心，必须想办法安排员工轮流参加研讨会。但是公司很快就意识到，从我们获得的反馈以及员工对自己和公司的感觉的良好程度来看，我们获得的回报远远超出了付出。

你们有了哪些收获?

人们对自己追求的东西越来越有信心，越来越多的人开始利用公司提供的发展机会。举办了研讨会的业务部门中，员工敬业度也有提高。现在，我们可以更加顺畅地运行管理变更。当大家在做自己重视的事情，并为自己的贡献感到愉悦时，整个公司转换方向就要容易一些。

更多好书分享关注公众号：sanqiujun

相机不会说谎，哪怕拍摄对象在撒谎

塞拉利昂的选民只看参选政客的头像照片就能以较高的准确性看图识腐。

“快速判断：根据照片预测政客是否可以胜任”（Snap Judgments: Predicting Politician Competence from Photos），凯瑟琳·凯西（Katherine Casey）

市场营销

价格促销的意外效果

特价促销是零售业营销中普遍存在的一个特点，在电视、社交媒体，甚至比萨盒和加油站加油泵的数字显示器上，到处都是优惠信息。之前的研究发现，优惠信息可以振奋消费者的情绪，增加人们从购买的商品中获得的乐趣，增强他们对促销商品和无关商品的看法。但新研究发现：价格促销也会让消费者感到不耐烦。

在七项研究中，研究人员让人们偶然接触到价格促销信息（例如，让受试者来评估有促销语和没有促销语的信用卡设计的吸引力和实用性），然后评估他们在各种情况下的不耐烦程度。比起其他人，接触促销信息的参与者在等公交车时更愿意花额外的钱来少等一会，在排长队结账时更容易破坏规则。他们等待视频加载的时间更短，在美食广场做选择更快。研究人员说，之所以会这样，是因为促销激活了人们寻求回报的行为，促使人们追求即时满足感。



研究人员写道：“价格促销应被视为一把双刃剑。”他们补充说，管理者在决定是否开展价格促销时应仔细考虑具体情况。“一家希望翻台率更高的餐厅可能会在客人结账时送出优惠券”，而在人们必须排长队的情况下，“明智的餐厅经理或许要设法限制顾客对促销信息的偶然接触”。

关于本研究“价格促销引发不耐烦”（Price Promotions Cause Impatience），富兰克林·谢迪（Franklin Shaddy）和莱纳德·李（Leonard Lee）（《市场研究杂志》，2020年）

性别

女性领导者的又一挑战

很少有人喜欢被老板批评——一项研究表明，当老板是女人时，人们会更不喜欢。

研究人员招募了2700名受试者从事誊写工作，并随机分配其虚拟管理者的性别。任务进行到一半时，“管理者”根据受试者的工作表现给出一部分正面或负面的反馈。研究人员比较了剩余任务中所有受试者的努力程度，并评估了他们在完成任务时的态度。

有点惊人的是，反馈（不论正面或负面）对人们之后的努力程度没有任何影响。但反馈不利于他们的工作态度，因为表扬所产生的积极作用很小，而批评所带来的消极作用则更大。特别要注意的是，批评削弱了人们对该任务重要性的认识，降低了人们对工作的满意度，也降低了对这家虚拟公司的未来工作岗位的兴趣。而且当给予批评的管理者是女性时，这些影响翻了一番（受试者本身的性别对结果没有影响）。

在以前的研究中，研究人员发现，人们将表扬与女性老板联系起来的可能性是与男性老板联系起来的三倍，而将批评与男性老板联系起来的可能性是与女性老板联系起来的两倍。他写道：“因此，提出批评的女性管理者与人们的期望不符，这可能解释了来自女性管理者的批评所产生的巨大负面影响。”好的一面是：这一模式在年长的受试者中最为明显，而在20多岁的受试者中则没有。

关于本研究“员工歧视女性老板吗？”（Do Workers Discriminate Against Female Bosses?），马丁·阿贝尔（Martin Abel）（IZA劳动经济学研究所讨论文件系列，2019年）

小企业

在疾病大流行期间打造信任

一项新研究发现，公司关爱团队并将相关工作透明化，可以加强与消费者之间的关系——由于病假政策和其他工作保护措施如今备受关注，这一结论在当前的危机中尤其能引发共鸣。

研究人员围绕总部位于多米尼加共和国的服装公司Alta Gracia进行了一次现场试验。这家公司因发放所谓的“生活工资”而受到认可（数额是多米尼加最低工资的3.5倍）。在一个出售Alta Gracia商品的美国大学书店里，研究人员在一个月内的不同时间播放了三个视频。一个视频将生活工资政策描述成一项支持工人的举措（“我们通过支付生活工资向社区投入了800万美元”）；另一个视频将其定义为与运营无关的传统企业社会责任举措（“我们向社区投入了800万美元”）；第三个视频则展示了工厂附近村庄及周边地区的生活。

看到第一个视频的顾客购买Alta Gracia产品的可能性比看到第二个视频的顾客高6%，比看到第三个视频的顾客高19%。研究人员写道：“通过让员工公开地做正确的事，组织将改善内部绩效，同时也会因给消费者创造差异化价值而获得回报。对企业来说，这是一种保持所有者、员工、客户和社会的利益一致的做法。”

关于本研究“内部和外部责任倡议的透明度如何影响消费者的选择”（How Transparency into Internal and External Responsibility Initiatives Influences Consumer Choice），瑞恩·布伊尔（Ryan W. Buell）和巴萨克·卡尔卡尼克（Basak Kalkanci）（《管理科学》，即将出版）

职场关系

在办公室里应该隐藏自己的情绪吗

如果同事知道你的个人生活遇到了困难，你应该假装没事还是承认自己的痛苦？一项新研究给出了指导意见。



在六项实验中，研究人员发现，在专业背景下，尽管假装没事的人被认为不太诚实，但会比其他人更容易被雇用和信任。在第一个实验中，参与者会扮演管理者，在阅读了一名虚构员工对调查问题的回答后，决定是否将该员工分配到一项高风险的任务中。一半参与者阅读表明，该员工会分享悲伤或痛苦的回答，另一半参与者阅读的则是

暗示此人会掩盖这些情绪的回答。结果表明，参与者更有可能将任务交给回答更为乐观的员工。随后的实验证实了这一发现，并表明，出现这一现象的主要原因是，假装开心被认为是一种能力，标志着韧性和对职业目标的承诺。

在最后的实验中，研究人员问受试者，在工作场所或在喝酒时，如何应对坦然承认或不承认有困难的同事？结果发现，在后一种情况下（喝酒时），假装快乐并不会增加信任或表明能力，只是表明了不诚实。

企业社会责任的一个意外驱动力

一位董事去世后，公司会采取更有社会责任的行为，这可能是因为CEO增强的对死亡的意识激发了为更加崇高的利益做贡献的愿望。

《那可能是我：董事去世，CEO对死亡的意识与企业的亲社会行为》（That Could Have Been Me: Director Deaths, CEO Mortality Salience, and Corporate Prosocial Behavior），陈国立（Guoli Chen，音译）、克雷格·克罗斯兰（Craig Crossland）和斯特林·黄（Sterling Huang，音译）

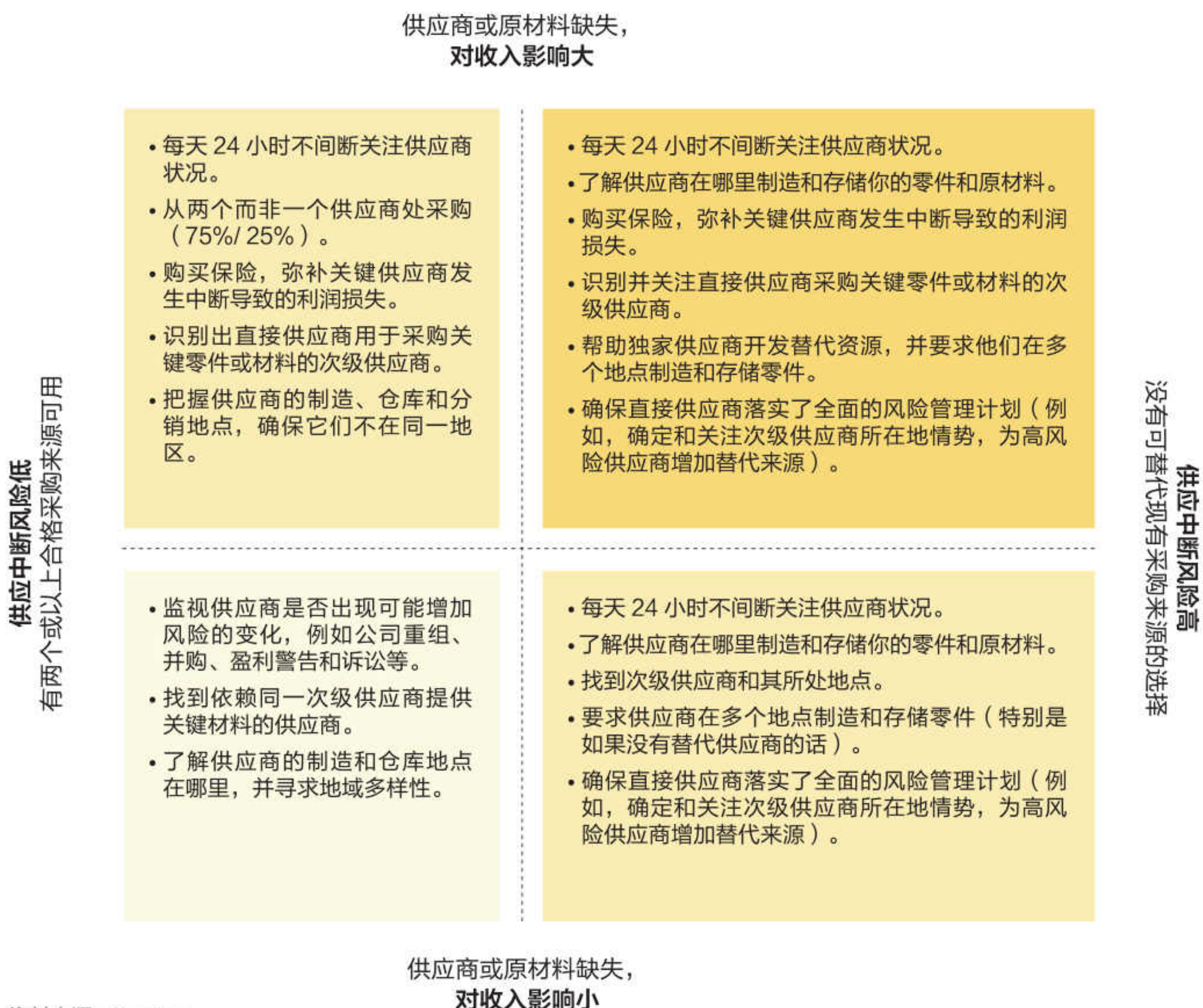
研究人员写道："在专业环境中，个人的目标是在共同任务上取得进展，假装开心可能会（对他们）很有帮助。而在个人环境中，个人的目标是建立亲密关系和联系，（他们）不太可能通过假装开心来建立信任。"

关于本研究“对自己的感觉撒个小谎：遭遇困难时假装开心是怎样影响信任的”（Fibbing About Your Feelings: How Feigning Happiness in the Face of Personal Hardship Affects Trust），艾玛·莱文（Emma E. Levine）和克里斯蒂娜·瓦尔德（Kristina A. Wald）（《组织行为与人类决策过程》，2020年）

供应链

如何管理采购风险

当制造商在疫情中苦苦挣扎时，供应链中长期存在的问题可能会加剧这一困境。为了增强抵抗能力，风险定位公司Resilinc建议考虑每个直接和次级供应商内部中断的可能性，以及对收入的潜在影响，并采取相应行动。



资料来源：Resilinc

零售

一条差评的破坏力就够了

线上商家会竭尽全力去积累客户的积极评论。一项新研究表明，只要一条负面评论就能破坏他们的努力。

研究人员分析了一家大型在线零售商三个月的点击量数据，将看到单个负面评论（五星中的一、二或三星）的消费者，与浏览过同一商品页面但未看到负面评论的消费者的购买和浏览活动进行了比较（没看到的原因可能是没有向下滚动鼠标，或者因为负面评论在后几页）。看到负面评价会让购买可能性平均降低51%，并使消费者寻找替代品的几率提高11%。找到并购买替代品的消费者会多花费16%，这表明人们将支付一定的溢价，以避免差评导致的不确定性。

研究人员建议："公司可能不希望将重点放在培养海量好评上，而应更多地关注客户可能看到的每个评论的状态。管理者最好加倍努力，取悦那些表示不满的客户，然后再倍加礼貌地请求投诉者修改自己的评论。"

关于本研究"衡量单个负面客户评论对线上搜索和购买决策的影响"（Measuring the Impact of a Single Negative Customer Review on Online Search and Purchase Decisions），马顿·瓦尔加（Marton Varga）和保罗·阿尔伯克基（Paulo Albuquerque）（工作文件）

偏见

消费者真的要为好莱坞的多样性问题负责吗

尽管近年来《月光男孩》（Moonlight）和《黑豹》（Black Panther）等电影颇为成功，但银幕上少数族裔的代表作少仍然是一个长期存在的问题。行业领导者认为，这种情况的部分原因在于，观众，尤其是肯花钱的外国观众，更喜欢全是白人的演员表，是所谓的“消费者歧视理论”的一个版本。一项新研究对该解释提出了质疑。



研究人员分析了2011年至2016年在美国上映的925部故事片的种族组成和票房表现，控制了制作和广告预算、发行季节和发行广度、质量（以烂番茄评分为标准）、流派和演员中的明星影响力等因素后，他们没有发现任何证据表明黑人、西班牙裔或亚洲演员的存在会损害影片在国内外的商业表现。实际上，有多个黑人演员的电影在美国国内的票房收入，比有一个或没有黑人演员的电影要高得多。

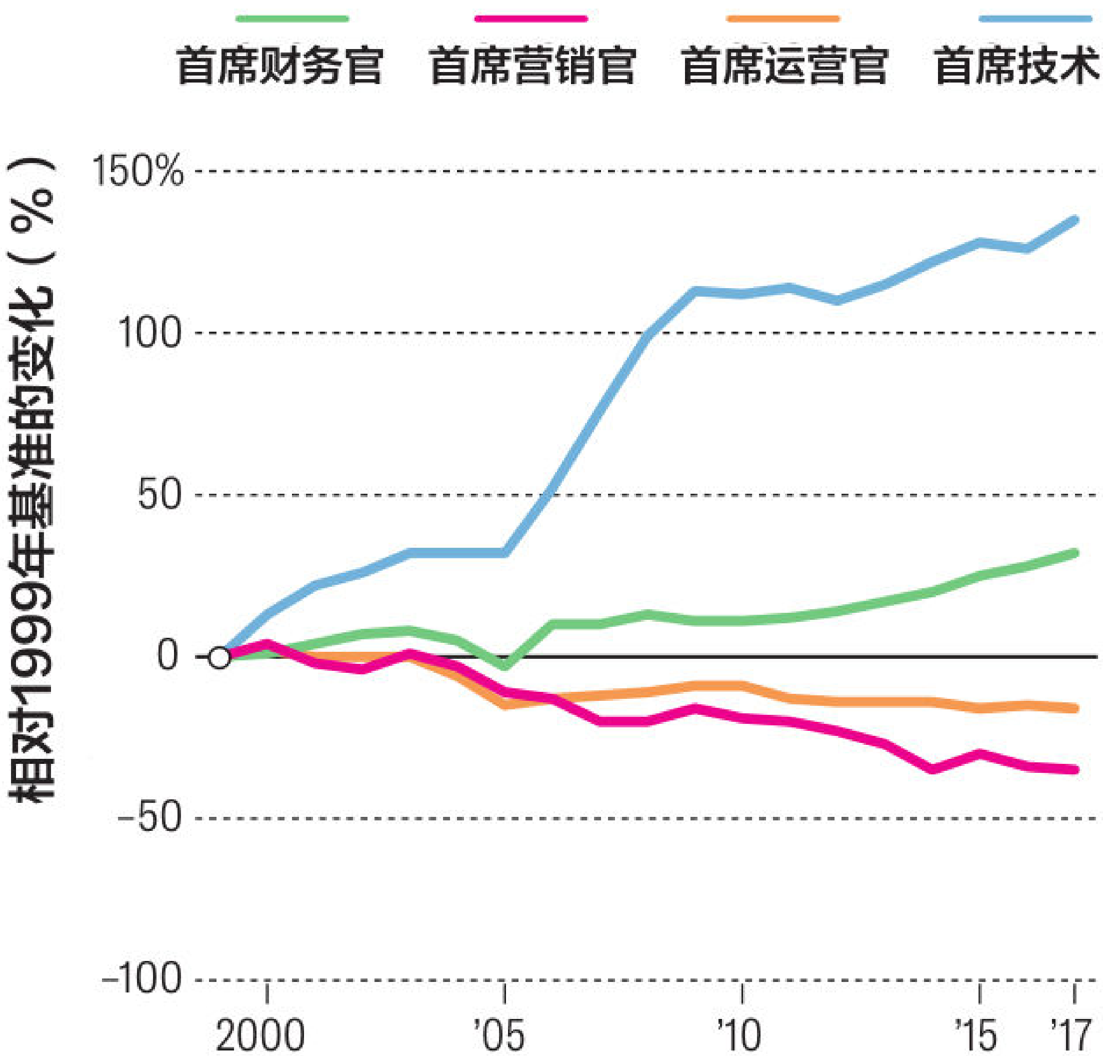
研究人员表示，需要进一步研究来确定，消费者的歧视是否会导致其他行业中少数族裔比例偏低。他们还指出，不同于许多其他消费者- 雇员互动（例如银行业），演员与观众之间的联系是间接的。尽管如此，他们写道这项研究的发现仍然“帮助驳斥了文化案例中不平等雇用的一个理由”。“（研究结果）还揭示了消费者歧视理论的一个重要条件：在员工种族可见但与消费者没有物理接触时，多样性带来的收益要高于成本。”

关于本研究 “检验消费者歧视理论以解释好莱坞电影中少数族裔演员不足的现象”（Testing the Theory of Consumer Discrimination as an Explanation for the Lack of Minority Hiring in Hollywood Films），文卡特·库普斯瓦米（Venkat Kuppuswamy）和彼得·尤金（Peter Younkin）（《管理科学》，2020年）

市场营销

COM的地位下降了

营销作为一项职能正在失去光环吗？研究人员分析了1999年至2017年间所有标普1500成分股公司五位薪酬最高的高管的情况。下图显示了C级管理人员在高管中所占比例随时间推移的变化。首席营销官（CMO）的地位相对下降了，这可能是由于科技公司数量的激增（这类公司在传统营销上往往投入较少）、零售商和制造商的地位下降（这些公司更依赖传统营销）以及营销本身发生的变化（客户越来越多地从线上而非广告中获取信息）。



数据来源：西瓦拉姆 · 罗基戈帕（Shivaram Rajgopal）和安纳普 · 斯里瓦斯塔瓦（Anup Srivastava）对标普成分股公司高管数据的分析

创业公司

使用科学的方法创业

研究人员和从业者开发了一系列框架来指导企业决策，例如发现导向型计划和设计思维等。一项新的研究探讨了传统科学方法的应用能否推进成功。



研究人员招募了116家处于早期阶段的意大利初创企业参与一项有10个环节的培训计划。所有创始人都获得了同样的指导，包括从市场上获得早期反馈、进行实验以评估其业务模型或产品，以及在必要时进行修改等。一半的创始人被鼓励使用研究型科学家的做法来开展这些活动：设计框架、识别和验证问题；提出明确的假设并通过数据和

实验对其进行检验；建立可靠的指标来确定假设是否成立。另一半创始人则根据直觉和探索来推进。

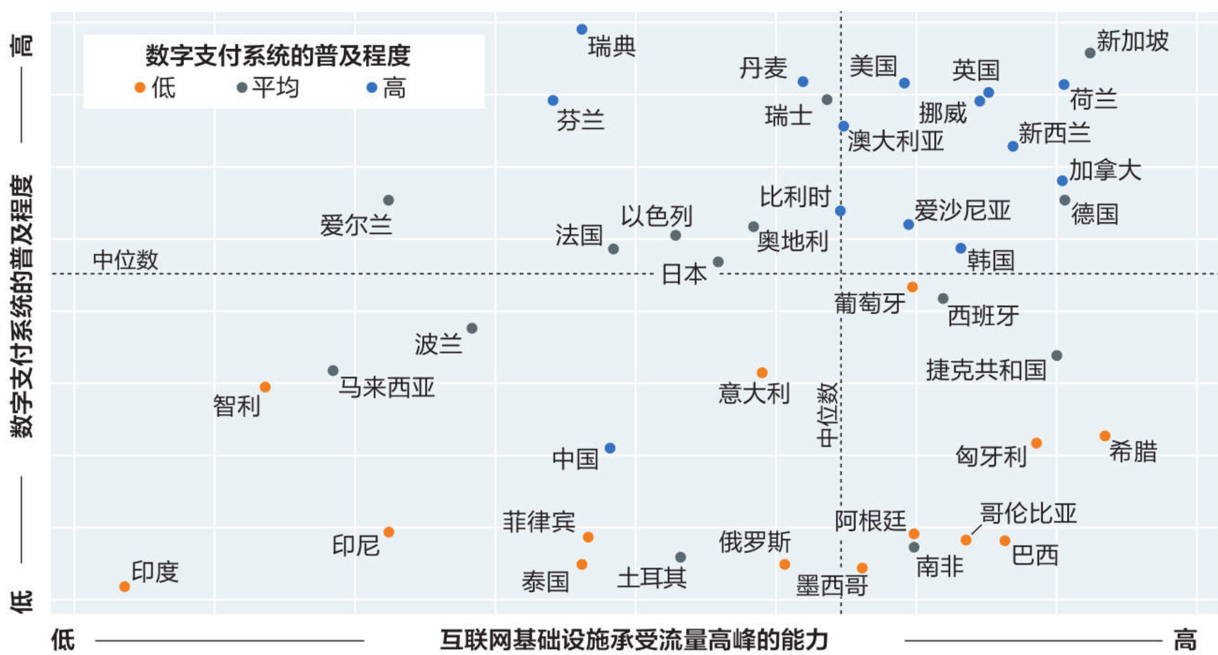
在监测了几个月的绩效后，研究人员发现，创始人被鼓励采用严谨科学方法的公司比另一类公司更有可能获得活跃客户，并获得更高的收入。这些创始人也更可能转向新想法或完全放弃业务，这表明这种方法可以减少追求一个注定失败项目的几率。研究人员写道，使用科学方法的创业者可以“在分析市场信号时更好地减少自身偏见，从而降低产生误报的可能性”。

关于本研究 “创业者决策的科学方法：来自随机对照试验的证据”（A Scientific Approach to Entrepreneurial Decision Making: Evidence from a Randomized Control Trial），阿纳尔多·卡姆佛（Arnaldo Camuffo）等,（《管理科学》，2020年）

数字技术

在哪儿远程办公效率最高?

哪些地方最适合让人远程办公?研究人员研究了42个经济体,根据三个条件进行衡量:视频会议和其他保持业务连续性所需的数字平台的可靠性、互联网基础设施承受流量高峰的能力,以及是否有安全的数字支付方式。



数据来源:“想象一个为所有人打造的数字经济:IDEA 2030 倡议”(Imagining a Digital Economy for All: IDEA 2030 initiative),塔夫茨大学弗莱彻学院(Fletcher School, Tufts University)

迈阿密大学赫伯特商学院的亨里克·克龙奎斯特（Henrik Cronqvist）与其他研究人员一同考察了美国一些CEO出身的社会经济背景，并通过其所在公司的工会及员工诉讼情况、职业安全标准和员工考核，收集公司人事工作及政策相关信息，发现在较不富裕家庭长大的CEO更有可能不善待员工。结论就是：

出身草根的CEO
会支持对员工欠友好的政策

CEOS FROM WORKING-CLASS FAMILIES SUPPORT LESS-LABOR-FRIENDLY POLICIES

拉姆齐·考鲍兹（Ramsey Khabbaz）| 访 孙燕 |译 蒋荟蓉 | 校 腾跃 | 编辑



克龙奎斯特教授，
捍卫你的研究吧！

克龙奎斯特：这个发现初看起来似乎违反直觉。但我觉得我们的研究一开始提出的两种假设都有直观的解释。我的意思是：如果你在工薪阶级家庭长大，目睹母亲或父亲作为员工没有被很好地对待，你会受到影响，等到自己当上CEO以后施行对员工更加友好的政策，这个很容易想象。另一种可能性是，你会更能容忍企业吝啬的行为。我和另外两位研究者——佛罗里达州立大学的伊雷娜·赫顿（Irena Hutton）、石溪大学的江丹灵（音译）一同考察了1992年到2017年标普（S&P）1500强公司中有足够信息的CEO，找到了证明后者而非前者的证据。

HBR：你们的发现是基于心理学吗？人是否倾向于复制自己的成长环境？

心理学当然是一个因素，但我认为经济和社会也是。这三个领域有许多关于“职业常态”（occupational norms）的研究，结果表明，职业常态在一定程度上是由童年及少年时期的所见所闻以及相关讨论塑造的。在白领家庭长大和在蓝领家庭长大有很大不同，蓝领父母反映出的职业常态是收入更低、工作没有保障、福利有限、体力要求更高以及工作时间不正常。我们想要知道，CEO的成长环境和在成长中接

触的职业常态，是否与他们在公司劳动政策中反映出的对待员工的态度有联系。

你是如何衡量社会经济背景的?

一般而言，社会阶层由三个因素决定：收入、受教育程度及职业。在我们的研究中，我们决定主要关注父母的职业。我们广泛利用如报纸、职业协会、学校及大学校友刊物，以及各大活动上的演讲等各种信息资源，追踪美国1626位CEO的父母信息。之后，我们把这些父母分成了五个社会经济阶层：上层阶层（CEO、慈善家、商业大亨）、专业人士阶层（医生、法官、高级军官）、中产阶层（会计、工程师、教师）、工薪阶层（木匠、水管工、卡车司机）和穷困阶层（失业、杂工、佃农）。

那么所谓对员工友好的政策呢？你们是如何衡量的?

啊，对！我们认为任何一个指标都无法充分衡量劳动政策，所以关注的是三个相关的指标。第一个是员工与工会起诉公司的次数，我们认为员工或者工会起诉公司说明这家公司的劳工关系可能很糟糕。第二个是职业安全和健康管理局检查发现的工作场所违规行为，违规行为越多，说明工作环境越差。最后一个是员工对自己公司的评价，我们选择了Glassdoor.com网站收集此类信息，因为这个网站上关于标普1500强公司的反馈信息最多。我们觉得如果每家公司的这三个标准反映出一致的结果（事实也是如此），那么我们就能很好地把握公司是如何对待员工的。

不是还有许多其他因素可以考虑吗？例如带薪假、休假和医疗保障。

这是个好问题，但我们分析后认为，这些福利的友好性已经体现在员工在Glassdoor上的评论中了。

即使这样，我想不同行业的起诉、安全和健康管理局投诉乃至评论也都有着很大的差异。也许出身贫寒的CEO本来就更有可能去领导工作内容更危险的公司?

不同行业之间存在关键性差异，这一点你说得很对，但我们的统计分析控制了这个变量。这种现象并不是只出现在一些特定行业。我们还控制了其他重要的商业因素，如公司的规模、总资产、盈利能力、杠杆率以及市净率。

自行创立公司的CEO与职业经理人CEO之间有什么差异吗?

这一点很重要，因为创始人通常会更多地参与企业文化建设，所以我们也控制了这一点。我们发现，出身背景的影响对创业CEO和专业CEO是相同的。

你们如何知道劳动政策是CEO本人而不是其上一任或者董事会制定的?

我最喜欢的一个试图解释因果关系的方法就是观察CEO的更迭。我们观察到，如果一家公司把蓝领出身的CEO换成了白领出身的CEO，其政策会变得更友好。

那么地域差异呢？无论公司的总部在哪，你们的发现是否都适用?

我们对全国各地的公司进行了抽样调查，但没有控制地理位置这项。以后可以这么做，看看不同地区的公司之间是否存在差异。这么

做一定也很有趣，尽管在全球范围内非常难实现。

美国的社会经济阶层和人种之间有着复杂的关系，你们的研究是如何解决这个问题的?

我们并没有特别关注种族问题。不过我们确实将CEO的社会阶层分类与其他几个背景特征联系了起来，例如他们的父母是否为移民或少数族裔、是否曾在军队服役、是否就读过常春藤院校，而且确实发现了一些联系。父母就读过常春藤的CEO很可能是上层阶层，有移民或少数族裔背景的则更可能来自贫寒的家庭。虽然是这样，但我们的样品中只有5.7%的CEO是少数族裔，所以这方面的关联性很有限，说明不了什么。

那么男性与女性CEO的对比呢?

我们本来准备做这个分析，但可惜样本中的领导者只有4.4%是女性，所以不太可能得出任何实质性结论。但我们确实分析了与性别有关的特征：CEO的母亲是否工作。母亲曾有工作，会产生十分严重的影响——这个CEO所在公司的劳动政策会更糟糕。

你们从中得出了什么结论?

我们研究中的CEO年龄相对较大，平均出生于1946年至1947年。我们都知道，20世纪50年代到60年代，大多数女性在职场的日子更加难过，所以如果一位未来CEO的母亲有工作，那么这位CEO早期接触到的职业常态就会更糟糕。

这不禁让我想到：在你们的发现中是否有值得注意的时代趋势?

有，而且是一种更积极的趋势！观察20世纪60年代或之后出生的CEO，也就是现在60岁及以下的CEO，你就会发现出身的影响更小，也就是说年代对这种效应有影响。较为年轻的CEO在劳动政策上分层更不明显，社会阶层背景的影响也比较小。对于未来而言，这可能是个好兆头，但要确认这种趋势是否会延续还需要时间。

你们在公司应对新型冠状病毒危机时看到过这种效应吗?

对此我们还没有全面的证据，但疫情期间各种出于对员工健康与安全的尊重，而采取的措施可能与CEO的出身背景有关。同样，这场危机和萧条的经济环境也会塑造一代人，就像20世纪30年代的“大萧条婴儿”。我们的研究表明，在当前疫情下的贫穷环境里长大的人如果日后成了CEO，就更有可能接受对员工不友好的做法。


Slack公司CEO
斯图尔特·巴特菲尔德（Stewart Butterfield）

Slack公司CEO
如何应对全球危机
THE CEO OF SLACK ON ADAPTING IN RESPONSE TO A GLOBAL CRISIS

斯图尔特•巴特菲尔德（Stewart Butterfield）| 文
刘隽 | 译 蒋荟蓉 | 校 李全伟 | 编辑

作为一家远程办公服务提供商，Slack公司在面对新冠疫情时，以变应变，重构组织文化，变革工作方式，快速打造成更加敏捷的组织。

作为一家从2014年成立到2019年上市的公司首席执行官，我经历过许多闪电式扩张，整个Slack公司团队也是如此。如今我们是一家全球性企业，拥有2000多名员工，10万多位付费客户，但我们并没有忘却初衷。Slack公司的愿景是：无论规模多大，都可以轻松实现组织敏捷。敏捷性是公司追求的目标。

我们从未像2020年3月那样重点明确且迅速地行动。随着新冠病毒危机越发严重，公司意识到需要应对双重挑战：急剧增加的客户需求以及向远程工作的突然过渡。3月份第一周与之前并无太大不同。由于中国暴发疫情，我们出于对亚洲疫情蔓延的担忧，已经决定关闭东京和大阪办事处，还决定将预定于3月9日至13日举办、邀请800人参加的年度全球销售大会转为线上活动，允许员工选择在家办公，并建议全体员工限制出行。我们注意到日本、韩国和意大利的感染人数有所增加，于是为这些地方和其他疫情严重区域转为远程工作的人们提供资源，包括网络会议和一对一的实时咨询服务。

与此同时，我们也维持着正常的业务——完成客户交易、推出新功能、招聘等等。3月5日，公司在旧金山总部召开了董事会定期会议，讨论新财年的计划，包括各部门预算和预测、招聘、新办公室租赁以及即将发布的季度业绩指导——这是Slack公司上市之后首个第三季度报告。

先让你大致了解当时的情况多么特殊：Slack联合创始人兼首席技术官卡尔·亨德森（Cal Henderson）刚从亚洲回来，喷嚏不断，却还亲自出席了董事会会议。一位董事提出质疑，并提醒我们不够重视这场健康危机，但当时只有他一个人注意这一点（幸好卡尔只是感冒了）。

不出几小时，事实就证明这位董事是对的。我们得知疾病控制中心联系了公司湾区的一名雇员，告知他可能接触过新冠病毒感染者，而他已经开始自我隔离。我们立即决定暂时关闭他所在的办公室，并在第二天进行深度消毒。

同时，欧洲和美国东西海岸传来的消息越来越糟糕，要求广泛扩大社交距离的呼声也越来越高。到了第二天，也就是24小时后，我们得知要像关闭日本办公室那样关闭其他9个国家的所有16处Slack公司办公室。

不过，我们牵挂的远远不止自己的工作。在某种程度上，Slack公司完全能够应付远程工作：我们平时就一直在使用Slack产品，无论是在办公室、出差、在家还是路上都能保持联系。但是我们知道，成千上万的其他公司不得不迅速大规模转为远程工作。许多客户需要我们的帮助——现有客户应用Slack的范围以更快的速度扩大，而潜在客户则迫切希望能广泛应用Slack。

我永远不会忘记随后几周里员工们展现的精力、专注和决心。我曾经对这个团队的一切期望似乎都奇迹般地实现了——明确的目标意识、广泛理解的共同目标，以及对公司工作重要性的认同，所有这些因素一同成就了真正的协作。

当然，我们余生都会铭记这段新冠疫情暴发时期。和其他所有人一样，我也为亲人担忧，深切关注着成千上万生活陷入混乱的人，被封城带来的精神压力所困扰（有几天尤其严重），而且根本不知道形势会如何发展。

对于Slack公司而言，这段时间团结互助的经历尤为难忘。大家互相帮助，一起帮助新老客户和许许多多奋战在抗疫最前线的人们。2020年3月，公司自身展现出了我们渴望带给客户的敏捷性。我想，Slack公司的故事不仅可以为其他公司和机构提供应对疫情危机的参考，而且也适用于应对其他危机时期（尤其需要公司迅速行动并从战略上扩大规模的时候）。

员工平稳过渡

Slack公司的起源可以追溯到我在2002年参与创立的一家公司。当初我们是想开发大型多人网络游戏，后来放弃这个项目，转而开发了照片分享工具Flickr，于2005年被雅虎（Yahoo）收购。

2009年我们四个人离开雅虎，共同创立了另一家公司，又去开发另一款大型多人网络游戏。尽管我们有了更多的经验和资源，但也不足以实现当初寄托在这款名为Glitch的游戏上的野心，最终这个游戏项目由于主要的休闲娱乐载体从个人电脑转为智能手机这一重大技术转向而搁浅。我们花了三年半的时间进行开发，却又一次不得不停下。

不过，我们开发的用于跨职能团队（从软件开发人员、客服、运营到插画师、动画师、脚本家和作曲家）内部联系的软件显示出了巨大的发展前途。我们将剩余的资金投入其中，构建了应用程序和平台，并在2013年8月开始了内部测试——这款工具名叫Slack，意为“所有信息和知识的可搜索日志”（Searchable Log of All Communication and Knowledge）。

之后我们在纽约证券交易所上市，2019年收入增长了57％达到6.3亿美元，企业客户包括IBM、德美利证券（TD Ameritrade）、葛兰素史克（GlaxoSmithKline）和优步（Uber）。Slack公司正在快速发展并大量进行再投资，因此仍然没有盈利。但公司在上一财年结束时（对我们而言是2020年1月31日）有11万付费客户，其中将近900个客户每年付费超过10万美元、70个客户付费超过100万美元。这也是我们在3月12日汇报业绩的电话会议中报告的数字。同时，我们正在展望未来，思考如何作为一个纯远程办公的公司开展工作、如何最好地帮助客户，以及如何在疫情蔓延导致经济衰退之际保持增长势头。

我们首先关注的是员工的健康和安全。幸运的是，最初那位促使我们关闭办公室的湾区员工并未出现感染症状，而且状况良好。我们对感染者深表同情，也非常感谢照顾病人的医护人员、研究治疗方法的科学家，以及将食物和其他必需品运送到世界各地的所有一线工作人员。

Slack是一个围绕并通过基于渠道的信息传递平台而构建的组织，主要由知识员工组成，因此我们能够相对容易地过渡到在家工作的状态。公司的整个业务都在Slack上运行——沟通和协作通过频道进行，每个项目、计划、部门、团队、办公室、大客户、活动以及其他所有

项目都有各自的频道，所以每个人都知道该去哪里提问、补充新信息和及时跟进其他人的决策和结果。

我们一直致力于建立强大而有秩序的交流文化。Slack 101和102课程实际上是我们入职培训的一部分。我们不需要临时让员工迅速学习使用Slack，也不用着急寻找工具来实现远程工作。我们都准备好了，转变一触即发。

疫情是一场危机，我们的产品可以真正帮助人们渡过难关并继续高效工作，对于单个团队和大型组织都一样有用。我们意识到，眼下正是绝好的机遇。公司所有人都感受到一种新的紧迫和团结：今天添加这个新功能，我们的用户明天就能更加轻松高效地工作；现在提供合适的资源，未来就会有成千上万的新客户签约并长期使用公司的产品；帮助身在异地的研究人员远程合作研究，也许他们就能够战胜疫情。

当然，这种转变放在平时也大抵如此。作为首席执行官，我一直再三强调每一处细微改进的重要性。但新冠病毒引发的变化使得这一事实突显出来，不用我再多费口舌，公司的每个人都有优先处理最重要工作的本能。

会议就是一个很好的例子。曾经令决策拖延的犹豫不决、模棱两可和“再探讨一下”全都消失了。转为远程办公之后，我们的第一场全体员工会议只用了22分钟就开完了，以前要开一个小时。业务部门负责人取消了冗长的演讲，只用30秒到90秒的时间讲了至关重要的新消息。我在洗衣房参加会议，因为洗衣房是家里网络信号最好的地方。首席营销官发言时，她的两个女儿突然闯进镜头，而她丝毫不为所动。当时的场面令人忍俊不禁，但后来员工也说那是一个重要时刻，表明公司领导者接受了新的现实。我们的首席人力官有四个年幼淘气

的儿子，还有一个同样要工作的妻子，他很快告诉所有人，他的会议安排有变：只有上午11点至下午2点之间才能来开会。我们许多人的责任和实际面临的挑战增加了——必须认识到这一点，并接受灵活性的需求。我们不必严格遵守以前的规范，而是要关注工作成效。

我们的客户体验团队全力以赴，几乎全天候提供支持，扩展了在线培训工具，推出实时的个性化帮助，并将所有这些产品免费提供给现有客户和需要帮助的新客户。客户主管向所有客户发送了电子邮件，介绍公司业务连续性计划，并询问他们需要怎样的帮助来度过危机。



CEO巴特菲尔德（左上角）在疫情期间通过视频会议与Slack高管进行沟通。

我们开设了新的Slack频道来管理所有新的工作流程，包括将数百个与求职者的现场面试更改为视频会议，并将员工的入职流程重新设计为完全远程的模式。公司的营销和传播团队推迟了面对面的活动，在不到一周的时间内制作出我们上市后的首个电视广告：一个公益广

告，致力于帮助那些正在应对新冠疫情的团体（科学家、医生、学者、研究人员、设计师）。

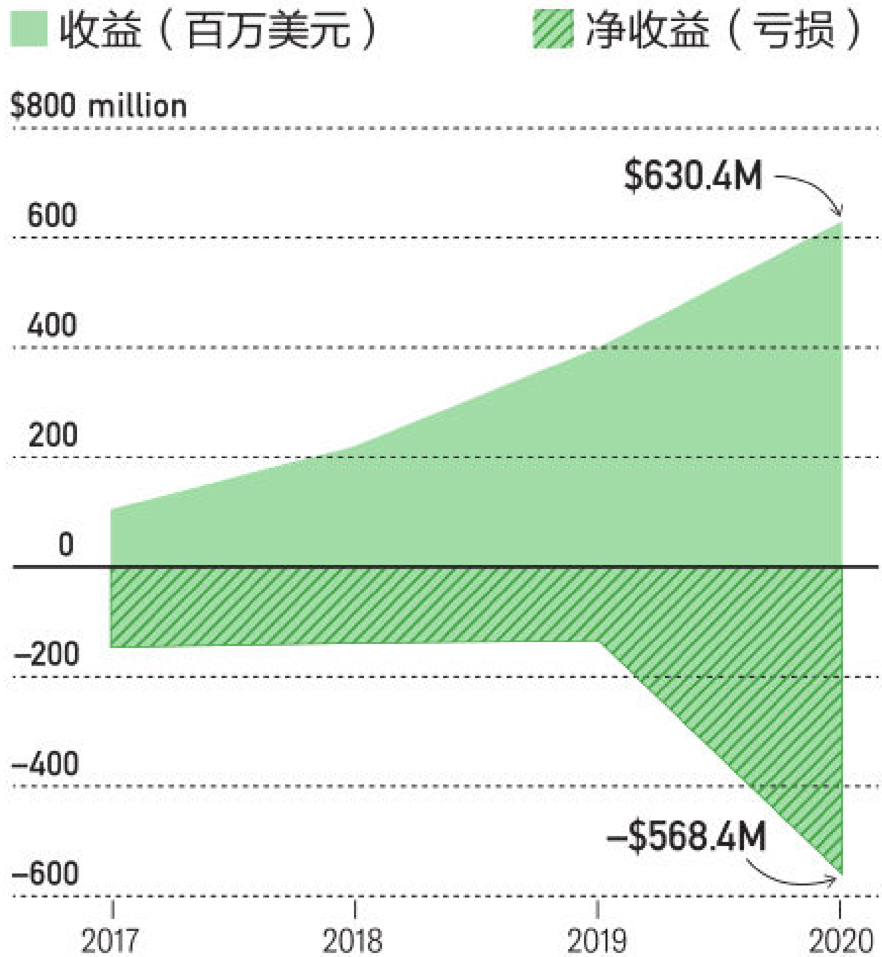
公司的网络运营和基础架构工程师不仅在需求激增的时期确保了99.99％的系统正常运行，而且还在3月18日按计划进行了重新设计。设备维护团队的成员无法去办公室工作，就自愿接受培训，协助客服团队回答问题。

以往的顾虑、犹豫和拖延的各种理由逐渐消失，决策速度变得更快。更好的现象是，我们所有人都遵循着一条不言而喻的新原则：如果看到需要做的事情，那就动手去做。当然，Slack与生俱来的透明性使员工得以在快速行动的同时保持方向一致。

公司介绍与经营数据

Slack公司

成立时间：2009年
总部：旧金山
员工数量：逾2000人
全球办事处：16



注：2020财年的亏损包括与Slack直接上市相关的一次性费用
资料来源：Slack

所有这些工作都有所回报，在如今与以往截然不同的新情况下尤其如此。但这也可能是带来压力的重要原因。心理健康一向重要，在危机期间则尤为关键。如果员工觉得自己可能会被裁员，或给自己施加了过多压力，工作表现就会不佳。

所幸我们的员工不必担心工作保障。相反，我不断提醒大家照顾好自己。3月的第二个星期一，我向所有人发送信息，保证我们对公司整体财务状况和业务的长期增长潜力充满信心，没有裁员的计划。事实上，全公司的各个职位还将继续招聘（客服职位要招得更多），并且会继续向承包商和兼职人员支付工资。

那个周末我又发了一条信息，鼓励员工优先考虑自己和家人的福祉。我很庆幸自己有个支持我的未婚妻（她是她自己公司的联合创始人兼首席品牌官），还有两条狗（其中一只是幼崽，让我们很开心）。但是我知道有些员工在家里要照看孩子，没有学校和托儿所的帮助，还有一些员工是独居，非常孤独。短期内这种情况不会改变（撰写本文时，我们计划将办公室一直关闭到9月），因此休息、运动、睡眠和进食等这些事情比以往任何时候都重要。我们还希望员工在需要时来寻求帮助。我知道，只要有足够的关注，这些问题全都可以解决，而且我们还能做更多的事。事实就是如此。

客户需求激增

尽管之前亚洲和意大利使用Slack的团队数量增加已经是一种预兆，但我们对3月中旬突如其来的全球客户需求激增毫无准备。原本就让所有员工都在Slack上工作的公司使用Slack的频率更高了——每人每天发送的信息比危机爆发前增加了20%。Slack同时在线用户数量记录

从3月10日的1000万跃升至3月25日的1250万（两周之内增长了25％！），工作日活跃时间全球增加至10亿分钟。

拥有1000或1万个Slack使用者的客户突然想要扩展到5万个。美国一家大型杂货连锁店之前约有1200名员工使用Slack，要求在72小时内将这个数字增加到10万。上一次我们为客户做这种规模的扩展花了15个月的时间。

新客户希望立即得到完善的综合方案。老客户则希望开展更多的培训项目，增加更复杂的功能，这让我们的应用安装率至少翻了三倍。我们一直以来的发展节奏是每季度增加5000个付费客户，2020年截至3月中旬，即2021财年第一季度刚刚过半的时候，付费客户已经增加了9000个。

突然之间，各种类型的组织，无论规模大小、是私营公司还是国有企业，都需要立即改变其工作方式。许多领导者承受着制定过渡计划的压力，领导者在尝试管理刚刚转为远程工作的团队。我们的工作就是运用专业知识来帮助大家减轻这种负担，并尽力指导大家更有效地使用Slack。

我们很高兴能够帮助奋战在疫情一线的团队：政府机构、医护人员、设备制造商、研究治疗方法和疫苗的研究人员、报道危机的媒体和科研机构，以及为遭受危机最严重者提供救济的非营利组织。我们继续提供免费试用版，扩展了这些组织可以使用的免费版功能，并为这类团队提供免费升级至付费版的服务。

我们希望在这场危机中用过Slack的人能欣赏这个平台的好处，别再用回电子邮件了。更广泛地讲，我认为能够通过软件实现业务转型的公司都能更轻松地发展：几个月前似乎很难做到的事情，到了非做不可的情况下，就证明是可以改变的。

但是，在病毒核酸检测大面积推广、疫苗成功研发和推出之前，我们要应对这场传染病及其可怕后果。现在的死亡人数惊人，有数千万人失业。企业关闭，许多企业永远不会重新营业。国民经济正在进入衰退阶段，或许将会长期持续。

我们不知道这对Slack意味着什么。尽管我们一直在帮助受打击最严重的公司寻找可行的解决方案，但现在已有的客户仍然可能会减少，尤其是小型公司以及旅游和酒店业客户。大型企业可能会限制支出，削减成本。我从一位其他公司高管那里听说，3月第二周他们公司与我们签订的全面合同就是该公司限制开支前的最后一笔大交易。

这样的竞争态势就是我们要面对的新现实——短期需求明显增加，2020年余下的时间乃至更长时期前景暗淡。这就是我们必须让投资者知道的情况。

投资者沟通透明化

3月5日的一次相对普通的董事会会议之后不到一周，我在纽约为财报电话会议做准备。情况看起来不错：公司发展迅速，领先于竞争对手，尤其是微软团队。3月11日晚上，我与首席财务官、投资者关系与沟通团队一起工作到很晚，然后在运河街的一家牡蛎店与朋友吃饭。

我对那天晚上印象深刻，原因有很多，一大原因是那成了我一段时间内最后一次去餐馆吃饭。汤姆·汉克斯（Tom Hanks）宣布他的新冠病毒检测为阳性；NBA暂停了赛季；特朗普总统实施了从某些国家到美国的旅行禁令。我们准备在财报会上发布的财务指南似乎突然就过时了。我们面临着可能导致数百万人死亡的局面，思考或谈论宏观经

济顺风或逆风似乎很怪诞。在讨论是否以及如何修改财务预测时，我们意识到情势并未完全逆转。疫情会影响公司业务。但我们知道，即使受到严重打击，我们的境况也会好于其他许多公司。因此，我们调整了上半年的增长预期，承认市场不确定性在不断增加，但并未修改目标，信心也丝毫没有减少。

很快我们就不得不做出另一个决定。我们原本考虑在3月增加6亿美元的可转换债券，我们上市的原因之一是为了通过公开债权市场进行融资。最初疫情似乎会阻止我们寻求融资；我们心想，可惜在市场震荡之前无法实现融资目标了。

但在这种震荡中，我们意识到，公司能够而且应该继续进行融资。作为一个经历了数次金融和科技行业危机的人，我知道应该在可能的情况下增大资本金，即便当下不需要，将来也很少会后悔。如果资源枯竭，你手里的现金就是很大的优势：可以收购，也可以招聘新员工、开展市场营销或基础设施建设，而这时候大多数人都做不了这些事。

我们与投资银行摩根士丹利（Morgan Stanley）和高盛（Goldman Sachs）建立了一个多方Slack频道，与潜在的投资者进行视频通话，取代面对面的路演。用户需求非常大，我们将发行规模增加到7.5亿美元，仍然供不应求。这种状况十分令人欣慰。我们选择在一个非常动荡的时期进入债务市场，并因此获得了回报。

展望未来

我一直都信奉“不要浪费危机”这句格言。这次危机中，我一直努力鼓励Slack的高管团队、员工、客户和投资者深入了解这一理念。新

冠疫情为我们和其他人创造了一个机会，让我们变得更加灵活，接受曾经令人生畏的变革，重新构想组织文化，重新思考工作计划和生产效率，从错误中吸取教训并迅速改正错误，为实现未来增长重新定位。也许最重要的是，Slack重新将关注点聚焦于核心目标——帮助我们的客户更高效、更有效地工作。

在这样的时代，领导者首先要做的是提醒员工看清重点，强调一个组织的基本宗旨、目标和使命，以及可能产生的影响，并不断为员工为此付出的努力表示感谢。正如我在3月12日写给Slack员工的信中所说："我们可以度过这场危机，变得比以往更加强大……我们此时回首，会意识到这场危机从何种程度上重新定义了公司对团队成就的信念……你们所做的一切都至关重要。我为这家公司以及你们所有人感到骄傲。我们上！"

种族、工作与领导力

劳拉·摩根·罗伯茨(Laura Morgan Roberts)
考特妮·麦克卢尼(Courtney L. McCluney)
埃琳·托马斯(Erin L. Thomas)
米歇尔·金(Michelle Kim) | 文
时青靖 | 编辑

全球的家庭和工作场所已感受到COVID-19的影响。虽然有大量言辞表达我们如何患难与共，但是疫情的后果清楚表明，我们并非风雨同舟。COVID-19对美国黑人和棕色人种社区的直接影响令人惊异。

从健康的角度来看，黑人和棕色人种员工及其家庭显然正承受着不平等的痛苦。既存状况加之获取医疗卫生服务的不平等待遇，正导致美国原住民病例不断上升、黑人和拉丁裔社区的死亡人数不成比例。

身为美国地位低微、工资低下的服务行业中“不可或缺”的工作者，黑人和棕色人种员工在工作一线的比例过大。他们与人更多的接触增大了感染和死于此病的隐患。这一动态展示了长期存在的职业细分现实，因为某些人口细分群体享有在受保护环境中“避难”的特权（比如，居家办公），而其他人却继续暴露在危险性更高、收入更低的岗位。

因此，尽管所有员工都可能对这场危机造成的损失感到悲哀，但是这些差异清楚表明，少数族裔员工可能会更强烈地感受到危机的影

响。黑人和棕色人种员工及其家庭不仅在易受感染的职业中比例过大，而且很容易因工作之外的种族不平等而受到创伤，而新型冠状病毒肺炎疫情又雪上加霜。先前的研究表明，直接或间接遭受警察暴力、移民及海关执法局(ICE)突袭、边境家庭分离和移民等级限制降低了黑人和棕色人种员工的工作参与度，尤其是在他们感觉无法讨论社会种族主义及其对他们福祉的影响时。COVID-19在影响上的差异性可能同样会影响到有色人种员工的工作参与度。

此外，正在被COVID-19吞噬生命的数量惊人的有色人种中，包括了信仰和社区领袖以及克服了种族主义、贫困及其他障碍却最终死于新型冠状病毒的先驱。研究表明，有色人种领袖必须“披荆斩棘”才能升任领导地位，并为那些不那么幸运的人请命。最近的COVID-19疫情中黑人和棕色人种领袖的损失意味着人们失去了行为楷模、人生向导和代言人，这对那些缺乏有色人种领导继任者的企业而言代价高昂。

显然，此次疫情揭示并放大了结构性和系统性的不平等。这意味着，单凭个人的决心和意志力不足以对抗新型冠状病毒对黑人和棕色人种员工的影响。鉴于此，管理者及企业领导在吸引黑人、棕色人种及其他被边缘化的员工方面可以发挥重要作用，扮演重要支撑层的角色。此外，企业还可以在更广泛的社区范围内支持黑人和棕色人种成员。有了社会意识和同情心，各级领导就能够在三个重要方面——在团队、企业和社会层面——验证、肯定并支持有色人种。

在团队层面，以更有意义的一对一互动和团队互动实现工作场所的人性化。

领导者可以通过跨越多个身份层次——从他们的种族身份到其他具体的个人需求——对有色人种员工进行支持来表现对他们的关心。

这些做法还能够帮助你了解如何给予应对疫情的全体员工以最佳支持。

你在询问如何才能最好地提供支持时，要主动、具体。为了更好地了解员工的需求，不要仅仅随口问一句“你好吗？”而是一开始就问问有关他们健康的具体问题（“说真的，你好吗？”或者“你的睡眠足够吗？”）。还可以直接询问你或你的企业可以有何作为来支持他们的独特需求（“你眼下是否需要额外的资源？”或者“公司是否可以做点什么让你的生活轻松一些？”）。以此方式提问可以让你精确了解如何提供最好的帮助，而且还能暴露出企业资源方面以及可能需要加大力度的项目方面存在的缺口。

留出让人关爱自己的空间。在全球性的灾难中，蒙受心理创伤的人数与遭受身体伤害的人数之比通常高达40:1。然而，危机期间，员工可能不愿意请假或请求其他安排，因为工作变得愈加繁忙或更加不可预测，而他们试图避免被视为不太重要的员工。这就是为何他们需要领导给予他们明确的许可，让他们花时间照顾自己以及他们的亲人，并找到办法应对直接和间接的创伤。要做到这一点，就必须经常地主动对工作任务进行优先排序，这样员工就能够将精力集中在最迫切最重要的事情上。他们其余的时间和精力应该用来照顾自己以及他们的亲人。

及时质疑带偏见、种族主义及仇外的行为——尤其是在团队环境中。随着恐惧和焦虑情绪的出现，你可能会看到员工拿疫情的暴发开“玩笑”或发表轻率的评论，而这种行为的根源在于偏见和仇外观念。如果置若罔闻，这些阴险的评论和行为就会成为职场文化中得到许可的标准化行为。要特别注意质疑潜在偏见和假设，以此来进行及时干预。（“你凭什么这样说？”或者“这一点不好笑，你需要住口”。）

在企业层面，为遭受影响最大的员工提供量身定制的支持。

这包括建立公司里的同事情谊，同时也承认体验和影响的差异性。在创造包容性和心理安全文化的问题上，不存在万灵的解决方案。即使在最好的时代，分散的多元化努力通常也会忽视黑人和棕色人种贡献者，甚至置他们于不利地位。可是，鉴于有明显的数据表明这种病毒的确对美国黑人和棕色人种存在歧视，比以往更为迫切的是，领导者在承认和支持特定社区面临的问题时一定要具体。

避免企业内无视肤色、为尽量减少有色人种过度压力而进行的交流。虽然诸如“我们患难与共”或者“疫情一视同仁”这样的话语让人感觉团结人心，但是无视肤色的信息传递通常无法在有色人种员工身上产生共鸣，而且已经被证明会妨碍实际表现。在埃琳(Erin)引导多元化、包容性和归属感的Upwork，每周发送的COVID-19电子邮件中有一行文字提供了范例，如何在鼓舞全体员工的同时让黑人和棕色人种员工产生独特的感受：

湾区和伊利诺伊州两地的各县已发布命令，规定从4月22日（星期三）中午开始，12岁以上的居民在公共或私人空间与非家庭成员交往时必须戴口罩。个人防护装备此间很难买到，因此，我们已将资源添加到我们的内网。对于黑人和棕色人种团队成员，我们深感不安的是，穿戴个人防护装备本身就是一种风险，我们也希望让所有选择戴口罩的人都了解为何要这样做。

分析并扩大心理健康福利及资源，以帮助正在经历创伤和悲痛的员工。这一过程应该包括对你当前的丧假政策进行审视，为人力资源部及管理者提供支持悲痛员工的工具，评估员工援助计划(Employee Assistance Program)和网内治疗师的文化知情度。星巴克是正在扩大心

理健康福利的几家雇主之一，每年为员工及其家人提供20次免费治疗或心理

辅导。

审视所有人才决策（裁员、下岗、减薪）的多元化和公平性内涵。亚历山德拉·卡列夫(Alexandra Kalev)的研究表明，黑人和棕色人种员工因不成比例地集中于较低级别的职位而更有可能被解雇。为了评估这种情况是否在你的公司发生——或者存在发生的危险，卡列夫建议了几种策略，包括跟踪裁员名单、评估业绩而非职位、交叉培训并提升员工技能。

以紧迫感和公平的程序招聘员工，对被裁撤和下岗的个人予以特别关注。随着大规模裁员和下岗的发生，一些企业开始分享前员工的名单，以帮助他们在下一个岗位的就业过程。如果你现在就能够招聘人才，考虑加快你的常规程序，以帮助他人比以往更高效地获得就业。确保你的招聘流程是以公平的心态进行的设计，以利用现有的人才库，其中包括大量的有色人种。

在社会层面，支持外部社区。

呼吁企业站出来为黑人和棕色人种社区采取行动的呼声比以往任何时候都明显。企业社会责任(CSR)一直被认为是许多企业存在战略差异的地方，它有助于树立品牌声誉和员工的使命感与士气。企业不乏展示自己这种形象的机会。

将企业捐赠重新调整给受经济危机影响的地方企业。包括Salesforce、威瑞森(Verizon)和Facebook在内的企业已宣布向小企业提供紧急救助资金，而一些公司正努力为少数族裔拥有的小企业提供救济。早在就地避难的订单生效之前，亚裔拥有的小企业和全国各地唐

人街的店面就已遭遇了顾客数量的急剧下降。黑人和棕色人种企业主继而又面临银行机构的偏见，因此，现在比以往任何时候都更需要直接资助的努力，以支持面临更高机构歧视风险的个人。如果你不具备影响和实施企业捐赠的权力，你仍然可以通过分享人们能够担任志愿者或能够捐助的当地企业名单，或者通过鼓励你公司的领导层考虑提供捐助而发挥作用。

考虑采取公共行动让支持最弱势人口的法律措施及政策得以提速。公众越来越希望企业领导人在影响整个社会的重大社会文化问题上表明立场。从普华永道(PwC)董事长蒂姆·瑞安(Tim Ryan)谴责2017年夏洛茨维尔(Charlottesville)白人至上主义者集会的备忘录，到Salesforce首席执行官马克·贝尼奥夫(Mark Benioff)对反LGBTQ立法的公开谴责，我们已看到知名企业的领导人发表了公开声明，以加速需要政府和社会层面支持的社会变革。鉴于COVID-19对黑人和棕色人种员工所产生的迥然不同且致命的影响，企业领导人有机会采取大胆立场，建立系统性的安全网络，使我们当今社会里最弱势的人能够受益。这些行动包括倡导增加失业津贴、小企业的经济救助计划以及在监管加强时期的警察问责制。

此次疫情需要植根于同理心、同情心和社会意识的勇敢领导。现在是对企业价值观的完整性进行压力测试并实现“全身心投入工作”口号的时候了。有色人种员工的经历并非有特别的吸引力，也不是企业如何应对这一历史时刻的故事中的相邻细节。相反，以有色人种员工和社区为中心并振奋其精神，可以为未来数代人明确我们的企业足迹。这样做一直很重要；现在比以往任何时候都更迫在眉睫。

劳拉·摩根·罗伯茨是弗吉尼亚大学达顿商学院的实践学教授，与人合编有《种族、工作与领导力：黑人经历新视角》(Race, Work and Leadership: New Perspectives on the Black Experience)（哈佛商业出版社，2019年）。**考特妮·麦克卢尼**是弗吉尼亚大学

达顿商学院的博士后研究人员，她在那里研究的是被边缘化的员工、领导者和企业家如何成功驾驭企业环境。**埃琳·托马斯**是Upwork的多元化、包容性和归属感研究负责人。她致力于将人与他们的经历放在第一位，以此来提升工作的未来。**米歇尔·金**是多元化、公平性及包容性(DEI)领域的思想领袖、演说家和作家。她相信可以为不愉快的对话创造富有同情心的空间，而不仅仅是“在勾选框里作标记”。她是交互式DEI研讨会主要提供商Awaken的CEO，已与数百家企业以及从《财富》500强到科技巨头的最高管理层进行过商讨，以诱发有意义的变革。

信息越多，不确定性越大

吉塔·梅农(Geeta Menon)
艾丽·琼（Ellie J. Kyung）| 文
时青靖 | 编辑

今年秋季，各大学和学院是否会恢复课堂教学？新冠病毒疫苗是否很快就会出来？是否会有第二波病毒出现？即使我打算保持社交距离，我在室外是否还要戴口罩？我如何判定哪些消息来源和领导可以信任？

每天，我们都面对着来自新闻文章、有线网络、社交媒体、白宫、疾控中心(Center for Disease Control)的信息洪流——然而，却没有明确的答案。

作为人类，我们天生就认为不确定性是一种讨人厌的状态，并有心要去减少它，哪怕会付出代价。研究表明，相比于知道自己有50%的可能会受到电击，人们在知道自己肯定要受到电击时会更平静，不那么焦躁不安。同样，工作不安全感的威胁对健康的有害影响甚于实际的失业。

感觉不确定对我们而言并非一种自然存在的状态——它向大脑发出信号，告知大脑事情不对劲。大脑然后搜索出信息来解决不确定性。不确定感之所以促使我们更系统、更深入地处理信息以期找到答案，原因就在于这种解决问题的愿望。

然而，新型冠状病毒疫情让我们左右为难：我们的自然本能是试图化解我们强烈的不确定感，可是围绕病毒及其影响存在太多的不确定性，以至于彻底化解的诉求成了无谓之举。那么我们该如何是好呢?

首先，要明白不确定性是多维的，这一点很重要。不确定性至少有三种类型：概率型、模糊型和复杂型。为应对每种类型，我们确定了几种策略，认知（为了更有效地处理和理解信息）和情感（为了减轻不确定性导致的压力和焦虑）策略均在其中。

1. 概率型不确定性

概率型不确定性指的是难以确定风险级别的情形：你不仅不知道会发生什么，也不知道每种结果的可能性有多大。比如，与我所在群体的其他人相比，我的实际风险有多大？与我同龄的人？与我同住一个地方的人？行为与我类似的人?

作为一种认知应对机制，首先要做的事情是要明白，你和你所在群体中的其他成员处于同等程度的风险之中。研究表明，人们通常会低估自己感染疾病或遭遇负面事件的风险。这是一种自我肯定的偏见，需要克服。要意识到，你和其他每一个人都面临着同样多的风险，并且把心思放在你已知为降低风险自己遵照专家建议所能为的事情上（比如，勤洗手、在公共场所戴面罩、保持社交距离）。不要成为那种在杂货店里因未戴口罩而遭到呵斥的人！

在情感上，重要的是要接受你与周围的人面临同样多的风险，并在这一共同的基础上与他们产生共情。同你关心的人进行虚拟联系（或者在许可的情况下，保持适当的社交距离面对面联系），无论他

们是朋友、家人还是邻居。要接受我们所有人风雨同舟，所有人都在竭尽全力共渡

难关。

2. 模糊型不确定性

模糊型不确定性指的是我们面临不精确、不充分或相互矛盾的信息的情形。比如，我们曾被告知，病毒可能通过硬纸板、塑料、金属等硬质表面传播。现在疾控中心认为病毒主要是通过空气传播的，通过物体表面感染病毒的几率非常小。这对我的行为意味着什么？除了别人的咳嗽之外，如果他们跟我说话，我是否也会感染上病毒？六英尺的社交距离是否足以保护我自己？

作为一种认知应对机制，要整合不同的信息来源，并试着通过社会科学家所称的三角化（即，使用多种措施或方法来确保它们全都汇聚于相同的结果）来澄清信息。主要依靠多个可靠来源报道一致的信息。不过也要明白，这种冠状病毒是一种新病毒，围绕它的科学在不断发展。因此，有时我们需要找到一种非认知的方法，该方法不必试图解决不确定性。

情感上应对的方式是要知道何时该结束搜寻更多信息。疾控中心等信息源警告要防止信息量过载："暂停观看、阅读或收听新闻报道，包括社交媒体。反复听到有关疫情的消息可能让人心烦意乱。"要意识到，为澄清信息而无休止搜索引起的压力可能比减轻的压力多，有时候要适可

而止。

3. 复杂型不确定性

当一个问题在技术上很复杂且难以弄懂的时候，这种情况就会出现：比如，对于非统计人员来说，可能很难弄明白“扁平化曲线”的真正意义，它为何重要，以及如何平衡资源限制、地理差异和经济考虑等不同因素。3月份封城晚了一周是否真的造成了3.6万人丧生？现在，各州或县如何在做重新开放的决定，以及他们在如何平衡经济损失和生命损失?

作为一种认知应对机制，要咨询精通该领域的专家，将复杂的信息分解成可以理解的有用信息。确保找到的信息是以科学而非党派意见为依据。再一次，要意识到何时追索信息是有益的，何时无益。也许现在需要的不是去了解每个流行病学模型的细节，而只需去弄清我们需要采取什么行动来保证安全。请将复杂的事情简化为一条可执行的信息（比如，外出时戴口罩）。

如果这让你太难以应付，那就从情感上着手解决，找到摆脱复杂性的方法：重看你最喜欢的电视节目、织地毯或者按颜色整理你的壁橱。或者，如果可以的话，通过减少这个世界给他人的压力来摆脱自己的压力：向当地的食品银行捐赠、支持当地的企业，甚至保释某人出狱。

采取这些措施来减少信息不确定性会让你有充足的脑力去应对我们所有人面对的许多其他重要问题。在这些艰难时期，最好抓住每一个你获得的机会来放松自己，找到一些禅意时刻。

吉塔·梅农是纽约大学斯特恩商学院的全球商业Abraham Krasnoff教授，市场营销教授及本科生学院荣誉退休院长。艾丽·琼是达特茅斯学院塔克商学院的市场营销副教授。

疫情让并购
难上加难

马克·赫恩登（Mark Herndon）
约翰·本德（John Bender）| 文
时青靖 | 编辑

新型冠状病毒大流行及相应的经济衰退是停止收购还是继续收购的时机？两种情况都有引人注目的例子。比如，波音公司已经放弃了一桩40亿美元收购巴西航空工业公司(Embraer)80%的商用飞机业务，以及一家生产新型军用货机的合资企业49%股份的交易。与此同时，谷歌云(Google Cloud)、雀巢公司、贝莱德(BlackRock)、英国服装公司Boohoo以及其他企业都公开声称，尽管新型冠状病毒造成了不确定性，但是他们乐意进行收购。

为了解企业目前对并购的看法，并购领导理事会(M&A Leadership Council)向50名C级高管和企业发展高级领导人询问了他们的计划。受访者包括经验丰富的国内及全球收购人，他们来自银行与金融服务、软件与技术、医疗与制药以及专业服务等具有代表性的各大行业。被调查企业的规模分布于具有代表性的各个收入区间，其中25%的企业收入超过50亿美元，收入在10亿-50亿美元之间以及1亿-10亿美元之间的企业分别占20%，而其余35%的企业收入在1000万-1亿美元之间。

我们询问了五个问题来评估对以下方面的影响：1) 危机发生时正在进行的当前交易，2) 2020年的预期交易量，3) 近期的“交易类型”最

高战略目标，4) 封城期间的并购操作挑战及就地避险要求， 5) 内部并购能力。

当前交易

在调查中，超过一半的受访者(51%)表示将“暂停”当前的交易活动，以便有时间对潜在的市场复苏时间进行评估，或者推迟仍处于意向书或初步尽职调查等早期阶段的预期交易。另有14%的受访者表示，他们所有的当前交易都处于立即停止交易状态。然而，我们确实发现，处于后期的交易仍在进行：约12%的受访者表示，他们正加速推动处于后期阶段的交易快速完成，另有12%的受访者表示，他们完全打算依据成功进行了重新谈判后的估值和条款来继续完成交易。剩余11%的受访者只是表示“未可知或不适用”。

交易量

至于2020年剩余时间的预计交易量——我们的第二个问题——让人不觉意外的是，26%的受访者承认，他们2020年2-4季度的预期未来交易量预计会大幅下降。同样，无法回避的事实是，大多数收购人（51%）预计，直到2020年底经济复苏的时间和性质变得明朗之前，交易会继续维持暂停的状态。

尽管这是一条令人警醒的（如果说是可以预测的）消息，但是对于那些准备将危机转化为机会的高管和企业而言，这些数据揭示出一个令人鼓舞的、有违直觉的重要增长战略。我们注意到，相当大的比例（23%的受访者）要么报告称“2020年的预期交易量不受影响”，要

么表示，由于危机引起投机目标数量的增加或者更令人满意的估值，他们有意在2020年剩余的时间里“加速”交易量。对这些受访者进一步的分析，为其他高管和有意在COVID-19期间及之后壮大他们公司的交易者提供了重要见解。

在仍致力于收购的高管中，四项战略行动不断浮出水面。首先，这些企业正迅速行动起来，利用投机性的并购热点。对于那些胃口强健、资产负债表强劲、股票坚挺或信贷措施充足的熟练收购者而言，请在前景最看好的成长性技术、解决方案及行业中选择你的“舞伴”，以获得先发优势，而此时其他潜在买家依然惊魂未定或尚在整理下一步的举措。威瑞森(Verizon)最近公布的收购BlueJeans Network（一家领先的企业级视频会议和活动平台）的最终协议就诠释了这种操作。威瑞森不仅仅着眼于一笔相邻业务扩张交易，它意在从战略上利用并发展自己初露头角的5G技术，以打造更先进的视频会议性能。

其他投机性热点等待的买家需要进行数字化转型、创立新商业模式，以便为适应COVID后的市场现实而重新定位，或者加速对最有前途的技术、医学进步和交付模式实现商业化。

“交易类型”目标

第三，这些企业正在扩大潜在的交易类型新目标的范围。在我们的调查中，57%的受访者强调，他们打算继续从事与过去几年核心收购战略相似的战略性收入增长交易。不过，数据也表明，技巧娴熟的企业收购者在跨越多个不同的战略交易类型进行收购，其中49%的企业收购者表示，他们有意投机性地收购陷入困境的企业，而有23%将

目标瞄准了全新的非核心技术、解决方案或细分市场，以进一步实现未来收入组合的多样化。

2020年的COVID经济危机与2008-2009年的大衰退之间不存在太多有意义的相似特征，可是预期资产剥离的增加仍应该是有教益的一个方面：23%的受访者指出，他们在筹集资金偿还债务的时候，或者为了战略性地投资COVID后的增长机会，有可能会进行资产剥离。

最后，受访者预计，未来会继续进行地域扩张交易(40%)，继续从事成本削减与合并交易(26%)以及“生存联姻”(6%)。

并购挑战

第四，他们正致力于创造性地弥合估值差距。卖家，尤其是那些代表了疫情期间和恢复时期最具前途操作法的卖家，将会大受欢迎，而且可能会有诸多潜在的求购者。估值、交易结构、恰当的增长激励措施及人才保留都需要有创造性、有吸引力，然而又简单得足以说服人去赢得竞购。对于那些受COVID和经济封闭影响更严重的企业，卖家总的来说会等到新的估值共识出现的时候，或者等到损益表随时间逐渐恢复的时候。

对于这类收购目标，你对感知估值差距的创造性弥合很可能是吸引交易在短期内完成的关键。这需要一定程度的尽职调查分析以及与卖方的对话，而许多买家才刚刚开始努力解决这些问题。比如，就2020年的财务分析而言，相较于纯粹的COVID相关影响，核心基本面、竞争压力或者其他内部或外部因素在多大程度上影响到了目标公司收入与利润的急剧下降？买家是否应该接受卖方息税折旧摊销前利

润的某些“COVID加回调整”？同样，你的领导团队应该如何认定并接受目标公司的经济复苏与反弹计划、估算预测、优先计划和开支？

内部并购能力

最后，调查受访者报告称，他们正在支持内部并购能力。欲在危机期间在所有交易阶段和诸多不同交易类型情景中在操作上实施远程并购并度过充满高度不确定性的经济复苏时期，必须具备超越许多公司现有水平的内部并购能力。正如一位老练的全球收购者所声称的，“我们过去每年进行四五次并购或资产剥离。COVID之后，我们可以合理地预计，市场格局及可收购的潜在目标企业会发生数十年一遇的巨大变化。要实现我们的战略目标，我们的交易量需要高于基准2-3倍。”

为实现COVID之后的那种战略重新定位，无论它需要你的公司做1笔交易还是20笔交易，请战略性地利用目前的暂停期来加速完成之前积压的交易整合。升级并购操作流程、指导手册、软件解决方案、技能与资源，以便在任何市场环境中对任何交易类型实现无缝远程操作，其交易量水平会充分支持你的危机复苏战略目标。

并购在任何环境下都出了名地困难，而在COVID之后可能会难上加难。抛开最近有人提议的“《大流行反垄断法案》(Pandemic Anti-Monopoly Act)”中的政治恫吓不说，即使最娴熟的收购人可能也很难驾驭其他实时的收购挑战。正如一名有见地的受访者所指出的：“10多年了，我们甚至想都没想过做一笔廉价交易的事情，我都不能确定我们是否曾经有针对这种交易的指导手册。”另一位受访者表示：“资产剥离不能被视为‘反向收购’，因为它们的价值曲线与典型的收购截然

不同。”最后，有一名受访者表示：“大范围居家办公行动可能会带来额外的网络安全风险，这使得认真的尽职调查变得尤为重要。”

战略上决定利用此次令人痛苦且史无前例的经济地震机会赚钱的企业收购者，非但不会在2020年里终止行动，反而会随着经济活动的反弹成为最有能力胜出的企业。

马克·赫恩登是并购领导理事会的主席。**约翰·本德**是M&A Partners咨询公司的总裁。

复工焦虑应对策略

茱莉娅·迪甘吉（Julia DiGangi）| 文
时青靖 | 编辑

随着新冠病毒令人晕眩的转速开始放缓，领导者们也在准备踏上复苏的漫漫长路。一个重要的早期措施就是有效应对数以百万计员工的焦虑。他们担心自己的工作前途和健康。考虑到此刻的痛苦，大量“秘诀”现身，敦促领导者们凭借韧性、率真和人际关系来应对这一历程中的挑战。虽然这些东西在人情绪波动的时候对于稳定人的行为有着巨大价值，但它们还不足以成事。

如果领导者希望利用这一时刻去做更多的事，而不仅仅让提心吊胆、心不在焉的员工重返他们曾经熟悉的旧岗位，那么他们可以从大脑如何对不确定性做出反应的科学研究中学到许多东西。令人意想不到的是，违反直觉的策略通常最行之有效。为战胜焦虑，科学证据告知我们，要注意我们本能希望做的事情，然后主动考虑它的反面。

以一名退伍老兵为例，他曾在一次惊心动魄的夜袭之后患上了创伤后应激障碍(PTSD)。多年来，这名士兵的自然应对策略一直是不仅避免明确提及此创伤，而且哪怕些许相关的任何东西都要回避。虽然从直觉上讲，避免与这些痛苦事件产生哪怕很松散的联系都是合乎情理的，但是PTSD最有效治疗方法提出的要求恰恰相反：反复、详细地讨论此创伤，外加信心十足地参与此前为应对创伤而回避了的所有问题。

这里的重点不是临床诊断，而是人脑对不确定性的可靠反应。焦虑，无论是普通焦虑还是临床焦虑，通常会致使我们条件反射式地做出最终不符合我们最佳利益的决定。在我与那些正在从事变革管理的企业的合作中，我时常观察到新任领导人很容易因受到日常“危机”的吸引而心烦意乱。自相矛盾的是，这种专断行为导致的成功通常不及领导者所做的感觉上是错事而实际并未有错的行为：稳坐不动、倾听、等待。

许多领导者正在广泛思考如何应对复工的挑战。与9.11或2008年的大衰退等其他危机不同，COVID的考验是抗击一个看不见的阴险敌人，一种很可能会在不确定的时间段内此起彼伏的病原体。此外，它长长的潜伏期令人不安，让即使最严格的职场预防措施都可能无法奏效。这一切令我们所有的人焦虑不安。知道焦虑的大脑合理地得到了充分认识会非常有用。比如，我们知道，我们在焦虑的时候很容易被错误的事情分散注意力，这意味着我们可以有备而来，尽力克服我们的直觉。

以下是三种自相矛盾的策略——植根于神经科学和心理学——其目的在于帮助领导者管理当前的焦虑，因为它们与业绩管理、沟通和领导效力息息相关。

业绩管理：条件反射是要施加更大的控制，但解决办法是更大的灵活性。在危机中，我们自然而然会胡乱扑腾，以求抓住我们欠缺的一样东西：控制。可是焦虑的核心疯狂之处在于它诱使我们将它那种感觉——心跳加速、思想狂乱及喉咙紧绷——作为我们应该做出决定的证据，最终导致发生更多的问题。

对业绩担忧是有理由的，可是领导者应该密切注意会收紧控制的任何条件反射——并且主动反其道而思之。领导者的明智之举是考虑

一种相比他们感觉舒适的策略而言远更灵活的策略，而不是过度投资于流程和微观管理时间表。

沟通：鼓励过多沟通，但少即是多。现在出现了很多善意的呼吁，要求领导者们提供更大的透明度。许多决定缓解眼下恐惧情绪的领导层团队正通过COVID微型网站、快讯、电子邮件、政策公告和虚拟市政厅尽其所能地向员工提供信息。然而，根据神经科学方面的证据，透明度——完全拥有获取信息的途径——并不一定会产生安全感。现在，美国人的平均工作日比疫情前长了40%。

如果目的是带领员工穿越信息的迷雾，那么解决的办法不在于慷慨的信息共享，而是在于彻底的清晰。彻底的清晰不同于透明度，因为它需要界定什么信息有人理会，什么信息无人理会。这意味着要划定哪些是优先事项，哪些不是。从定义上讲，危机是超越了我们应对能力的东西。当我们复工时，会出现一种误导的冲动，将我们的注意力投入到远超有赋予资源的问题上。由于冲动是难以控制之物，领导层会得到一个沟通层次结构的帮助，该沟通层次结构重点关注战略优先事项，而将其他事项拒之门外。虽然没有一个万能的沟通策略，而且沟通层次上确切的问题数量也会发生变化，但是一个有用的探索性步骤是明确5件最优先考虑的事项。

在此，重要的是要明白，焦虑的大脑是反应大师，不是生产力高手——表面上照管着许多事情，但实质上解决不了任何问题。因此，领导者应该预见到，执行这样一种重点突出的计划会引起相当多的不安——而这才是问题之所在。正是通过强烈的不安，我们真正的价值观才得以澄清，行为才得到有意义的改变。人人都明白改变是痛苦的，可是多数人却不知道何以至此的全部原因。变革的痛苦不仅仅源

自它所需要的精力高度集中的动机，也来自我们必须心甘情愿（尽管不舍）抛之脑后的那些有价值东西和好主意。

有效的领导：欲要刚强，你必须先具柔性。具有讽刺意味的是，精神坚强的前质是情感脆弱。在安全的空间里，体贴地分享情感内容的确会带来集体凝聚力、创新和业绩方面的深刻转变——主要是因为它提供了接触未曾探究的想法的途径。然而，向我们的同事提供极其情绪化的内容是一种风险，大脑不会对其掉以轻心。因此，提高团队凝聚力靠的是领导层的勇气先行。会议桌前职位最高的人应该率先垂范，让人深入了解他们自己的职业奋斗及随后的情感经历。这样做，他们会丰富团队人际关系，随后又提升团队的敏捷性。

在COVID-19给予我们的所有教训中，最强有力的一个或许就是我们新认识到我们之间不可思议的（生物、经济、社会和智识上的）互联性。作为一个物种，我们的竞争优势在于大脑非凡的社会化能力。从我们所说的话到我们建立的社区，我们的成功完全靠的是我们的社交能力。无论我们是提心吊胆地回到办公室，还是继续困在孤独的家中，与我们的团队建立深厚的情感联系至关重要。

伴随改变而产生的不可避免的不安情绪，不应该被解读为这标志着我们走错了道路——正好相反。这种焦虑是生产力提高的标志，它告知我们，我们正走在进行实质性变革的正确道路上。浪费此刻进行变革的大好时机不利于企业，也无益于大脑。

茱莉娅·迪甘吉博士是神经心理学家以及研究长期压力对我们大脑和行为影响的专家。她曾在平民、社区、机构和军队背景环境中治疗压力与创伤，是NeuroHealth Partners的创始人。

Spotlight 聚光灯



如何度过危机
EMERGING FROM THE CRISIS

蒋荟蓉 | 译 牛文静 | 校 李源 | 编辑

从未来学习

Learning from the Future

彼得·斯科布里克（J. Peter Scoblic）丨文

在极度不确定的时期，如何制定稳健的战略。

核心观点

当前问题

好的战略会打造长期竞争优势，但未来的不确定性令领导者难以判断有效的行动路线，身处危机之中尤其如此。如何为难以预测的未来做好准备，同时应对好眼前的迫切需求？

可行方案

实行战略展望，可以帮助我们培养感受、描绘和适应今后几年各种事件的能力。战略展望的一个重要方法就是情景规划，指导领导者在展望未来可能性的同时做好眼前的工作，度过高度不确定的时期。

前进方向

要在面对不确定性的时期有效制定战略，领导者必须将战略展望融入企业制度，发挥想象的力量，在未来规划和当前实践之间建立起动态联系。



关于插图
今年三月和四月隔离封城时期，世界各大城市的摄影师拍下了空荡荡的旅游景点。

面对不确定性，我们如何制定战略？

这是领导者在为未来做准备的时候必须思考的根本问题。而在如今传染病横行全球的时期，回答这个问题的紧迫程度更是前所未有。

即便是在新型冠状病毒危机发生之前，迅速发展的科技、日益增强的经济相互依存，以及不断提升的政治不稳定，都让未来越发昏暗莫测。不确定性无所不包，研究者为了全面概括这个问题，想出了各种复杂的缩略词，比如“VUCA”（volatility、uncertainty、complexity、

ambiguity四个单词的首字母，意为波动性、不确定性、复杂性、模糊性）和“TUNA”（turbulent、uncertain、novel、ambiguous四个单词的首字母，意为不稳定、不确定、新颖、含混不清）。

面对如此复杂的不确定性，许多领导者转向可预测性更高的短期发展寻求庇护——已有研究表明，以这种方式应对不确定性，让企业获得的利益减少了几十亿美元，并导致数百万人毫无必要地失业。2020年年初，无处不在的不确定感促使许多企业高管以牺牲创新为代价加倍注重眼前的效益，为现在牺牲了未来。

然后暴发了这场传染病。

于是现在只关注当下的态度更是甚嚣尘上。许多组织别无选择，只能将全部注意力集中在如何度过眼前的危机上，所谓“散兵坑里没有人看重未来”。可是，许多商业和政治讨论依然需要远见卓识。领导者现在的决策可能会对今后的几年乃至几十年产生影响，牵涉的风险相当之高。在努力尝试度过危机的过程中，领导者必须设法把握现在的举动会对未来产生怎样的影响。

那么，如何以最好的方式前进呢?

战略展望就是一种可行的办法，笔者研究其历史、理论及实践已有数年。战略展望的目的不是预测未来，而是增强我们感受、描绘和适应今后几年各种事件的能力，以这种创造性的方式想象多种多样的未来。战略展望不是让我们确定自己未来该思考些什么，而是帮助我们学习如何思考未来。

诚然，越来越多的研究表明，即使是在地缘政治学等混乱的领域，也有可能做出更加准确的预测。我们应当尽可能地将这类预测技术运用到极致。不过，等到预测工具到达了极限，我们就需要转向战

略展望。无法消解的未来不确定性，正是战略展望的起点。在高度不确定的情况下，战略展望可以帮助领导者做出更好的决定。

最出名的战略展望工具是情景规划。情景规划分为几个阶段：找到会对未来市场和运营情况起到决定性作用的因素；考察这些因素相互之间会产生怎样的影响；想象各种可能的未来；根据这几种未来可能性，调整现在的思维模式；运用新的思维模式制定战略，让组织为未来可能出现的情况做好准备。

如今情景规划的应用十分普遍。然而，许多组织往往只做一次演习，随后就把得出的结果束之高阁，没有任何实际意义。企业若想在高度不确定的情况下制定有效的战略，就必须不断探索——这个不断探索的过程，会让高层管理者在自己当下的行动和对未来的思考之间搭起稳固长久但又灵活可变的桥梁。简言之，领导者不仅需要想象未来图景，还要将这种对未来的想象融入制度。这就是战略展望的本质。

经验难以企及之处

之所以产生不确定性，是由于我们无法在过往经历中找到能与当下比照的经验。过去没有可以参考的经验，我们就很难想象未来会如何发展。

经济学家弗兰克·奈特（Frank Knight）曾经提出一个著名的观点：不确定性与风险相互对照起来最好理解。奈特写道，讨论风险时，我们可以计算出特定结果出现的可能性，因为之前就见过很多类似的情况（比方说，人寿保险公司掌握的关于45岁不抽烟的白人男性的信息足够多，可以预测某一个这样的人寿命大概有多长）。但不确定性

（奈特把大部分商业决策划为这一类）则是只能猜测会发生什么，因为我们没有相关经验，无法估计哪种结果最有可能发生，甚至根本无法想象出可能会有哪几种结果。



奈特表示，这种不确定的情况下最重要的是判断力。拥有良好判断力的管理者，即使没有参照系，也可以成功地制定路线、度过不确定时期。可惜奈特并不清楚好的判断力从何而来，说判断力“神秘莫测”。

有点自相矛盾的是，传统观点认为好的判断力在很大程度上源自经验。而且在许多不确定情境中，管理者都会寻找过去类似的情况，以期预测未来。因此商学院采用案例教学法：使用案例可以让学员比实际生活中更快地接触到各种情况，似乎帮助学员培养出了判断力。



但奈特的观点是，不确定性的特点是新颖，新颖的意思就是没有先例。当下是非常时期，与过去截然不同，从过去寻找预测未来的线索并没有太大的意义。在充斥不确定性的时期，过往经验显露出其局限性，所以我们必须从别的地方着手，设法培养判断力。

这正是战略展望的用武之地。

“陌生的思考辅助”

美国的战略展望可以追溯到美国空军在第二次世界大战后智库兰德公司（RANDCorporation）的设立。兰德的学者没有去钻研判断力的奥秘，而是希望以定量分析的“理性”工具取而代之。不过，既然要应对战后世界的军事需求，就无法回避这样一个事实：核武器从根本上

改变了战争的性质。美苏两国掌握了彻底摧毁对方文明的能力。而且，因为以前从未有过核战争，根本没有人知道这样的仗该怎么打（也不知道该如何避免）。

兰德分析员、数学家赫尔曼·卡恩（Herman Kahn）高高兴兴地探讨了这个可能导致世界毁灭的问题，由此成为电影导演斯坦利·库布里克（Stanley Kubrick）作品中那位奇爱博士的原型。卡恩意识到，原子时代的军事战略家面对的是前所未有的不确定性。“核战争依然离我们的经验很遥远（希望可以一直这么遥远），”他写道，“所以很难借鉴过往历史进行思考，也很难运用历史事件论证观点。”

卡恩提出的问题是，要为不确定的未来制定决策，军事战略家该如何培养必不可少的判断力。这个问题与奈特相同，但卡恩心里有答案：代用经验（ersatz experience）。他提出，战略家需要的是“陌生的思考辅助”，利用战争演习和情景规划等方式模拟出多种可能的未来。

1961年，卡恩离开兰德公司，与其他同事一同创立了赫德森研究所（Hudson Institute），在这里与荷兰皇家壳牌公司（Royal Dutch Shell）高管皮埃尔·瓦克（Pierre Wack）交流。20世纪70年代初期，瓦克将卡恩的思想运用到商业世界，用情景规划帮助壳牌公司做好准备，应对石油储量丰富的中东国家走上世界舞台后可能出现的各种情况。1973年石油输出国组织（OPEC）禁运石油，冲击油价，壳牌因为有所准备，得以安然度过危机，受到的影响比其他竞争对手都 小。［1985年，瓦克在《哈佛商业评论》发表《情景：进入未知水域》（“Scenarios: Uncharted Waters Ahead”）和《情景：迅速横越激流》（“Scenarios: Shooting the Rapids”）两篇文章，记录了壳牌当时的努力。］

壳牌公司的成功实践，标志着情景规划成为一种可供企业管理者使用的战略工具。接下来几年里，瓦克的继任者进一步改进了他的方法。壳牌公司的情景规划者继续前进，成为这个领域最优秀的学者和实践者。然而，近几十年来做过情景规划的组织却很少能把情景规划制度化、使之成为战略展望工作的一部分。

美国海岸警卫队，是为数不多的几个成功案例之一。海岸警卫队将情景规划工作称为其“战略更新周期”的一部分，提供了一种可供其他组织借鉴的模式。

读者可能会疑惑，对于企业而言，海岸警卫队的经验能有多少借鉴意义。不过，海岸警卫队的经验可以视为社会科学家口中的“重要案例测试”。作为军队，海岸警卫队的组织灵活性低于大多数私营企业，其工作任务由法律规定，预算由国会决定。而且长期以来，海岸警卫队必须每天应对从船舶遇险到非法药物交易等各种各样的突发状况，因此不得不全神贯注于当下，几乎无暇顾及长期战略。不过，近些年海岸警卫队依然利用情景规划成功转向，踏上了通往未来的发展道路。这也使得警卫队能够响应和适应破坏性的变革，如“911”恐怖袭击后的重大变动。

经受未来考验的海岸警卫队

发生“911”事件的那个悲惨的上午，成千上万的人被困在曼哈顿下城区，无法逃离陷入混乱的世贸中心。一些人步行走到了上城区或者过了桥（政府禁止车辆过桥），许多人只能走水路离岛。于是在接下来的几个钟头里，一支由摆渡船、拖船、私家船、消防和警用船只组

成的临时小型船队带着许多人离开了世贸中心的废墟，将他们送到安全的地方。

很多船只都是自愿行动的，不过疏散过程大半由海岸警卫队领导。海岸警卫队号召“所有可用船只”行动起来，以令人叹服的沉着、创意和效率统筹协调了混乱的登陆。他们的工作令许多人想起了历史上著名的敦刻尔克大撤退。

海岸警卫队能够应对这种局面，并不足以为奇。海岸警卫队的职责范畴很广，从搜救到环保行动再到港口保安，都是他们的工作。他们的座右铭是“随时待命”，以及时响应紧急突发事件的能力为荣。一位退休的海岸警卫队领导者告诉我，“我们的目标就是要在警报响起时能够迅速展开行动。”

然而“911”的影响并不止于事件当时。事件之后，海岸警卫队发现其任务范围迅速扩大。不到一天，海岸警卫队就被指派了在全美彻底强化港口安全的任务：此前港口保安工作只占他们日常工作的1%到2%，现在迅速提升到50%至60%。2003年3月，海岸警卫队被整合进新的国土安全部，同月又增加了美国侵略伊拉克之后的伊拉克全境港口及水路保安工作。之后几年里，海岸警卫队的预算翻倍，级别迅速上升。新的未来已经到来。

海岸警卫队敏捷地适应了这样的变化。之所以能够迅速适应，部分原因在于其20世纪90年代后期进行了名为“展望长远项目”（Project Long View）的情景规划演练，专为协助警卫队应对“出现了新的或陌生的安全威胁，复杂程度令人吃惊的未来工作环境”。实行该项目的目的就是让海岸警卫队经受住未来的考验，这个目的确实达到了。

海岸警卫队于1998年至1999年间开展了“展望长远项目”，2003年为应对“911”事件冲击，将该项目更名为“长青项目”（Project

Evergreen），固定每四年开展一轮，之后便依靠该项目协助领导者进行战略思考和行动。

稳健的战略
——无论未来将会如何

海岸警卫队在决定启动“展望长远项目”时，曾向咨询公司未来战略集团（Futures Strategy Group，简称FSG）寻求帮助。该公司专门提供情景规划方面的咨询。FSG秉持的原则是，不确定性令人无法预测将来，但要应对不确定性就必须向前看——经过想象和严谨的考察，推测出可能的未来图景，协助制定决策。

关于未来的词汇表

妥善应对未来的不确定性，需要很多工具，其中一些工具的功能相似或有重叠。为避免混淆，以下提供各种工具简介。

逆推（backcasting）让参与者根据特定的未来向前追溯，确定现在的哪些因素会导向这样的未来。这种方法最常用于确定如何实现某一期待的未来可能性，但也可以用来回避不理想的未来。例如“事前验尸法”（Premortems），就是用来确定未来可能出现的某个错误的原因。

紧急预案（contingency planning）让参与者为可能发生的特定事件做好准备，辅助决策。紧急预案会做出一本紧急状况指南。

危机模拟（crisis simulations）和**桌面演习（tabletopexercises）**让参与者回应特定情景，然后分析参与者的行动，帮助人们为现实中可能发生的情况做好准备。这两种方法与战争演习（war games）的区别在于只涉及某一特定的未来状况，而非多种合理的未来可能性。

预测（forecasting）是对未来进行概率预测，所以是一种战略展望实践者避免使用的工具。不过，这种工具也可以帮助战略家应对不确定性，为情景规划青睐的定性方法增加一个定量分析的角度。最好的预测方法是：预测可以预测的，想象无法预测的，培养一定的判断力来判断哪些是预测、哪些是想象。

水平扫描（horizon scanning）要求参与者在现在寻找改变的“微弱信号”，关注其发展，评估其潜在影响。这种方法的指导思想是，未来的征兆往往出现在我们大多数人没有注意的地方，比如专业的科研期刊等。

情景规划（scenario planning）阐述未来各种不同的可能性，挑战预设，重塑当前的观念。这个过程并不尝试预测未来，而是探讨合理的未来可能性，辅助制定当前的战略。

趋势分析（trend analysis）要求参与者考虑目前可以看到的变化规律可能造成的影响。一种常见的结构化方法是“STEEP”，将变化规律拆分为五类：社会（Social）、技术（Technological）、经济（Economic）、环境（Environmental）和政治（Political）。

战争演习（war games）让参与者请一位对手进行模拟战争，通常是为了探索对新奇环境的反应。演习与情景规划一样，并不预测会发生什么，而是讨论可能发生什么，以此指导战略制定。虽然名叫战争演习，但这种方法涵盖的范围远不止于军事冲突。

（返回原文阅读）

海岸警卫队与FSG合作，找到了四个将来可能产生巨大影响力、推动改变的因素：联邦政府的作用、美国经济状况、美国社会所受威胁

的严重程度，以及海事服务需求。FSG团队考察这些因素，展望将来20年，总结出16种海岸警卫队可能面对的“未来世界”。海岸警卫队领导者在其中选择了5种各自迥异但都合理的未来可能性，代表将来可能要面对的各种环境。随后FSG写出对这几种可能性的详细描述，并虚构了会引向这几种未来的大事件。

每一种未来可能性都有一个概括其本质的名字。“沉入水中”（Taking on Water）是美国经济在环境急剧恶化后陷入困境。“美式和平”（Pax Americana）是地位低下的美国不得不对抗深陷政治不稳定和经济灾难的世界。“地球企业”（Planet Enterprise）是被跨国企业巨头支配。“泛美高速公路”（Pan-American Highway）的特点是发展出了以美元和欧元为中心的区域贸易集团。“美国巴尔干化”（Balkanized America）则呈现了一个分裂的世界，“恐怖主义袭击频繁发生，近在身边”。

在FSG的协助下，海岸警卫队针对这些情景开展了为期三天的研讨会。警卫队官员和文职人员组队被分配到不同的未来情景中，负责制定能让海岸警卫队在此种情况下高效运作的战略。研讨会结束时，各个团队拿出自己制定的方案进行比较，几个不同团队各自提出的共通战略会被认定为“稳健战略”。项目组织者在最终报告里列出10项稳健战略，涉及建立更为统一的指挥架构、开发更灵活的人力资源系统、建立“全领海感知能力”（海岸警卫队将之定义为“实时发现、追踪和识别一切进入美国领海的船只或飞行器的能力”）等等。他们提出，无论未来将会如何，这些战略都可以帮助海岸警卫队完成任务。

这些战略里很多并不新鲜，但“展望长远项目”让参与者得以从新的角度去思考旧的战略，事实证明，这在“911”后的世界里至关重要。这个项目让海岸警卫队在各种可能出现的未来情景中对各种战略进行

压力测试，选出最有潜力的战略，并在领导层交流——于是在“911”袭击后，警卫队仍然能够迅速及时地响应发生了重大变化的任务。

启动“展望长远项目”，之后又建立长期的“长青项目”，并不是件容易的事。这样的举措需要异常强大的领导能力——特别是詹姆斯·洛伊（James Loy）和萨德·艾伦（Thad Allen）两位将军的领导力。这个项目还要应对将创意付诸实践的难题：战略展望和战略实施是不同的。不过，项目甫一建立就立刻显示出强劲的发展势头，部分原因在于，越来越多的警卫队骨干发现，在现在和未来之间建立动态联系很有价值。海岸警卫队将未来展望融入了制度。

探索促进探索

“展望长远项目”和“长青项目”的目的，并不是要促成从运营到战略的全方位组织转型，也不是要训练海岸警卫队将注意力主要集中在长期。这两个项目的目的在于，让警卫队人员以一种能够启迪和改进目前工作能力的方式思考未来。

这件事情并不容易。管理学学者很早就注意到，为了长期存续和发展，组织必须同时开发现有能力和新的能力，必须“一心二用”。

问题在于，这两种活动会争夺资源，各自需要的思维方式和组织结构也截然不同。重视其中一项，就难以兼顾另一项。“一心二用”要求管理者解决这个悖论。

“展望长远项目”和“长青项目”帮助海岸警卫队的领导者调和了这个矛盾。这两个项目并未削弱警卫队对当下的关注，反而促进了当下的应对能力。探索促进了探索。

笔者在研究中采访的海岸警卫队成员表示，“展望长远项目”和“长青项目”以多种方式实现这个目的。在最明显的层面上，项目确定了海岸警卫队需要实施的战略。比如海域感知能力，情景规划让海岸警卫队领导者清晰地看到，在每一种可能的未来，警卫队都需要具备识别和追踪美国海域所有船只的能力。这个需求似乎不言自明，但20世纪90年代的海岸警卫队并不具备这种能力。一位退休将军说，“有船只来到距离美国海岸10英里（约合16.1公里），甚至只有3英里（约4.8公里）的地方，我们都未必知道。”之所以会这样，原因部分在于没有收集和传播信息的集成系统。

海岸警卫队虽然没有必需的组织和技术基础设施，无法立刻实现全海域感知，但“展望长远项目”令高层领导者就这一能力的重要价值达成了共识，使得警卫队在“911”之后能够以更快的速度将之付诸实践。曾经担任“长青项目”负责人的海岸警卫队队长主导了跨部门合作，首次制定海事安全国家战略（National Strategy for Maritime Security），并最终推动建立了全美自动识别系统（Nationwide Automatic Identification System）——一种船用自动应答系统。

源自情景规划的战略，也能让参与者在采取行动的时候更清晰地意识到未来需求。例如“长青项目”的第一轮迭代，强调了在国内外建立战略伙伴关系的重要意义。海岸警卫队的一位高层领导者带着这个意识为太平洋地区可能出现的危机做准备，方法是与太平洋岛国发展双边关系，与中国、俄罗斯、加拿大、韩国和日本的海上保安机构分享信息、合作巡逻并开展联合演习，设法与FBI和国家海洋及大气管理局等美国其他机构开展更加密切的合作。

在最为基础的层面，“展望长远项目”和“长青项目”只是要帮助警卫队的人更多地思考未来。海岸警卫队预备役的首席士官长在讲述“长青

项目”对自己的思维方式产生了怎样的影响时，提起之前与一位同事的对话，“今天上午他在我办公室，我们聊起了‘等到25年以后，海岸警卫队预备役这一块会是什么样子？’”他说，自己在参加“长青项目”之前“根本不知道该怎么用这种方式思考”。

不过，最有意思而且对于解决对当下和对未来的探索之间的矛盾最为重要的也许是，“展望长远项目”和“长青项目”帮助参与者理解，过去和未来的需求并不矛盾，而是互补的。参与者对时间本身的想法发生了变化。

人倾向于认为时间是线性单向的，从过去到现在再到未来，各个时间段相互分离。我们回忆过去，体验当下，期待未来。但最好的情景规划呈现出来的是一种非线性的时间概念。“展望长远项目”和“长青项目”正是如此：观察当下的趋势，展望未来许多年，描述各种驱动力促成的可能出现的未来世界，回过头来理清各种未来可能性的发展脉络，再面向未来制定稳健的战略。在这种模式下，时间自成闭环，是一个在当下和未来之间不断循环演进的反馈环。简言之，时间在循环。

参与者将时间视为循环，就会理解，要在当下采取行动，就必须思考未来。情景规划提供了一个结构，帮助他们提升在高度不确定的情况下进行战略思考的能力。项目在进展中逐渐清晰地展示出，海岸警卫队人员在决策时不仅要借鉴过去的经验，还要从想象的未来中学习。

开始行动

组织情景规划演练，这个提议可能会让没有相关经验的人望而却步。与相关咨询顾问或者专门提供情景规划的大公司合作会很有利。不过不管让谁来组织，管理者都应当遵循以下几条重要的准则：

邀请合适的人来参与。情景演练的一个主要目标就是挑战人的思维定势。要想成功，必须邀请组织中职责、观点和个人经历截然不同的几个人一起参与。还要参考瓦克在壳牌公司的继任者之一基斯·范德海登（Kees van der Heijden）提出的进行高效战略对话所需的三种力量——察觉的力量、思考的力量、行动的力量，找齐具备这三种力量的参与者。

辨明假设、驱动因素和不确定因素。明确阐述当前战略中的假设，以及实施战略将会实现怎样的未来，这是很重要的。将这种情景当作你预期的未来情景，但也要认识到，这只是许多种可能性之中的一种而已，重点确定哪些假设可以再做讨论。牛津情景项目（Oxford Scenarios Programme）负责人拉斐尔·拉米雷斯（Rafael Ramirez）建议，在这个阶段要将你可以影响或控制的事务性因素从无法改变的外部环境因素中剔除。想一想，那些无法改变的外部因素集合起来又会引向怎样的未来？

想象一下完全合理但与预期截然不同的未来。这可能是情景规划中最难的一步，对于习惯分析型思维的人而言尤其困难。想象一下5年、10年乃至20年后的未来，而且不要只从当前的趋势进行简单的推测。这需要很强的创造力，还需要（用海岸警卫队的话来说）区分完全不合理的情景和处于合理边缘的情景——就本质而言，这纯粹是一种主观判断。优秀的情景规划者能够在不脱离现实框架的前提下尽情发挥想象。

进入设想的未来。情景规划在沉浸式体验时最为有效。制作一些"未来道具"，比如虚构的报纸文章或新闻视频，通常可以帮助参与者将思路从当下转换到虚构的未来。让参与者脱离当下的现实也是个不错的主意，可以将研讨会地点定在公司以外的其他地方，并且阻止参与者使用手机。

把几种可能的未来都适用的战略挑出来。组建几个团队，分别沉浸体验每一种可能的未来，让他们思考这个问题：我们现在应该做什么，才能在你体验的那个未来更好地发展？营造一种让级别较低的参与者也能畅所欲言的氛围。等各团队根据自己所在的未来世界制定好战略，将所有战略方案集中起来进行对比。挑选出有共通性的方案，确定在各种可能的未来都适用的战略和投资。

将战略付诸实施。这一步似乎不言自明，但许多公司就是在这一步失败的。运用情景规划制定战略，并不需要投入太多资源，但真正将战略付诸实施却需要很大的决心。为了将前瞻思考落实到实践，领导者应当设立一套正式的体系，让管理者明确解释自己的计划将如何推进公司的新战略。从现实角度来讲，前瞻思考并不会对所有活动产生推动作用，但情景规划演练依然具有多个方面的价值。首先，情景规划可以为参与者提供一种讨论未来的共通语言。其次，情景规划可以在组织中为某一设想构建支持，在时机到来时更快地付诸实践。最后，情景规划使得参与者可以在部门层面行动，即使整个组织未能将现在与未来紧密结合也不受影响。



将未来设想融入日常工作。就长期而言，建立迭代循环可以让情景规划发挥出最大价值——让组织始终在展望未来的同时关注现在，反之亦然。这样“一心二用”会让组织以最佳状态发展——要想在最糟糕的环境下生存，这是必不可少的。在眼前的现实和想象中多种可能的未来之间往复循环，可以帮助组织不断对战略进行调整和升级。

上面说的最后一点至关重要。眼下的疫情表明，需求和假设可能会迅速变化，无可预测。为未来做准备，需要经常重新评估。战略展望，也就是察觉、塑造和适应各种事件的能力，需要不断地迭代探索，可以采用情景规划，也可以用其他方法（见边栏“关于未来的词汇表”）。只有将想象未来的演练融入制度，组织才能不断进行现在和未来的权衡。情景规划及其他战略展望工具若能以这种方式灵活运用，将可以帮助我们把握不断变化的世界。

当然，战略展望还能让我们找到机遇，帮助我们提升抓住机遇的能力。组织不是一味地为未来做准备，而是要创造未来。充斥着不确定性的时期，潜藏着重大的创业机遇。瓦克发表于本刊的文章中写道，“正是在这样的情况下——而不是在稳定的时期——才会出现真正的机会，让企业借由战略获得竞争优势。”

要抵御当下的压力为关于未来的想象投资是很困难的。战略展望可以兼顾现在和未来，而且让领导者有机会给公司留下可以传承下去的制度。毕竟评价企业领导者的指标不只是现在做了什么，还有对未来的规划如何。

彼得·斯科布里克是前瞻咨询公司Event Horizon Strategies联合创始人兼负责人、新美国（New America）国际安全项目（International Security Program）高级研究员。他刚刚在哈佛商学院读完博士学位，对战略和不确定性的研究成果获得怀斯杰出博士研究奖（Wyss Award for Excellence in Doctoral Research）。

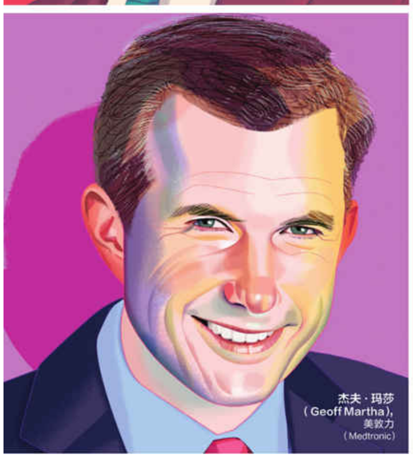
“下一个常态什么样？”

“What Is the Next Normal Going to Look Like?”











这次圆桌讨论于四月下旬通过网络进行，与往常有些不同，因此完美契合了当下这个非常时期。时装设计师、零售企业巨头托里·伯奇（Tory Burch）开玩笑说穿着家居服过了几个星期之后盛装打扮来开视频会，麦肯锡全球管理合伙人凯文·斯内德（Kevin Sneader）坐

在岳父家的餐桌边，威科集团CEO南希·麦金斯特里（Nancy McKinstry）和美敦力CEO杰夫·玛莎（Geoff Martha）一开始都碰到了网络问题，不过思科系统公司（Cisco Systems，视频会议服务网讯Webex是其旗下公司）CEO查克·罗宾斯（Chuck Robbins）当即提供了技术支持。《哈佛商业评论》主编殷阿笛（Adi Ignatius）主持了这场一小时的讨论会。这五位高管领导的企业在全世界总共有21.7万名员工，他们聊了在不确定时期做出的调整，员工和社会对企业高管的期望，以及危机过后商业会有怎样的改变。以下是讨论节选。

HBR：我们正处在非常时期。领导者要在这个时期保持高效，需要的是什么?

斯内德：领导者应当选择坦白，而非领袖魅力。眼下的情况非常棘手。我想保持乐观，但有些事情我们不知道，有些事情可能会发生也可能不会发生。所以我想到的回答是“有限的乐观”。这也是个为混乱赋予意义的机会。

罗宾斯：员工希望在领导者身上看到普通人的一面。我反复向团队强调：现在应该领导，不是管理。保持冷静，保持现实而不盲目的乐观，要露面让员工看到你。

斯内德：普通人这点我同意。危机伊始，我向员工发送了很多实用信息。但我母亲80大寿的时候，我发了一张她对着蛋糕庆祝生日的照片。这个举动促使大家纷纷开始发照片，这让大家更积极、更投入。有个团队开视频会议的时候各自都把宠物带到摄像头前，于是我也让我家的两只猫出境，但我的风头被盖过去了，居然有人养了匹马！我们以一种不同的方式加深了对彼此的了解。因此从某种意义上来讲，我觉得现在跟大家的联系比以往可以碰面的时候更紧密了。

伯奇：战略要保持不变，但必须灵活敏捷。还有一点重要的是，领导者在展现乐观的时候也要展现出脆弱性，公开表明现在的确很艰难。不确定性会让员工不知所措，但如果有目标明确的管理团队定期沟通，这种情况会有所改善。员工想要的是真诚对话和透明。

麦金斯特里：在我们威科集团，领导最重视的首先是沟通。现在这个阶段，我们宁愿与员工和客户过度沟通，努力让每个人赶上我们前进的步伐，回应所有人的担忧。其次是工作重点。我与领导团队的一大部分互动是围绕着如何调整成本、产品如何推向市场，还有让每一个人都关注战略上最优先的重点。其三是适应性。世界每一天都在改变，我们必须不断问这些问题：我们能够如何帮助客户？我们能够如何帮助社区？我们必须扫除官僚作风，迅速应对问题，实现敏捷运营。

玛莎：大家都提到了，沟通非常重要。我们美敦力将这场危机分为三个阶段——停工、复工、新常态。每个阶段都有明确的优先重点和框架，帮助员工做决定。不可能所有事情都让公司高层决定，所以提供这样的决策指南是很重要的。

新冠病毒流行，对你们的工作性质和工作方式产生了怎样的影响？

伯奇：我们知道了我们的团队可以适应在家远程运营公司。我们拥有一支很棒的团队，看到公司能远程完成这么多工作就很让人振奋。比较难对付的是创意设计方面的工作。时装设计是一项依赖触觉的团队工作，只用电脑设计衣服真是太难了。

罗宾斯：托里说得对，远程运营公司没什么难的。说实话，不用坐飞机到处出差，每天晚上都睡在同一张床上，对我来说才是很少有的体验——我觉得自己有30年没在一个地方待过这么久了。思科的企

业文化让员工非常习惯利用技术手段在家办公。这段时间我们的工作进展速度比以往任何时候都要快。举个例子，三月份的时候我们圣何塞办公室的团队开始做3D打印的外科手术防护罩。这类工作涉及的法律问题放在平时要花几个星期来解决。但当时我们写了一页纸的法律豁免申请，提交给圣克拉拉郡公共卫生部（Santa Clara County Public Health Department），十分钟就批准了，于是我们立刻开展工作。我们正在探索这类会影响我们公司前进方式的事情。

玛莎：我们是医疗技术企业，有一块业务就是远程患者管理。我们听到了许多能说明远程医疗发展的案例，患者可以远程就医。不过我们在远程设备管理方面也迅速取得了进展，这一点真是让人惊喜。举个例子，我们制造呼吸机，而治疗新冠肺炎的一大问题就是ICU病房里上了呼吸机的患者可能会感染医护人员。远程设备管理让医护人员可以在ICU外面操作呼吸机。今后这项技术还会发挥出更大的作用。之前医疗机构还不怎么看重远程设备管理技术，但现在我觉得这项技术会成为重中之重。我要说的另一点是，这段时间我们与其他企业开展合作的速度之快令人惊喜。平时你要先煞费苦心地制定一份商业合同，现在我们是直接开工。这是我们平时也值得学习的。

斯内德：麦肯锡是客户服务机构，我们希望为客户解决最棘手的问题。因此我们在这段时间面临的最大挑战是，客户的问题整体变得更难解决了。有的客户收入几乎暴跌为零，还有的是迫切需要迅速扩大规模、四处寻找关键产品供应商的医疗系统。同时我们也是一个依赖人才的组织，我们的员工工作非常努力。一些员工独自住在离家人很远的小公寓。还有一些员工是双职家庭，双方都在孩子跑来跑去分散注意力的环境下办公。现在真是很不容易，我们的工作方式也发生了很大的改变。

麦金斯特里：威科集团帮助从事专业性工作的客户应对改变，包括新法规、科技和医疗方面的新进展。所以现在我们最重要的工作就是迅速为医疗行业和税务会计方面的客户提供信息和软件解决方案，都是免费的。我最自豪的就是我们公司能如此迅速地适应变化，并且为客户提供解决方案。

托里，你们公司在世界各地开设了三百家门店，现在有一大半暂停营业。人们在当前的危机中转向网络购物，是否意味着零售业务要永久转向?

伯奇：我相信电子商务，而且就全球而言，近些年来电商是驱动我们发展的一大因素。不过我同样相信实体零售店。现在中国的实体店恢复营业了，我们有了很多希望。我原本还以为中国的消费者会更害怕去实体店。我们还必须确定实体店恢复营业时如何让顾客感到安全。另一件有意思的事情是，对Z世代而言，实体店购物属于社交生活的一部分。他们从小就可以用电脑，反而喜欢自己去实体店里亲手触摸产品。这个因素会变得非常重要。

南希，你一直在我们的百佳CEO榜单上，部分原因在于你成功地领导了数字化转型。对于现在在危机中努力削减成本、同时依然在寻求数字转型的CEO，你有什么建议?

麦金斯特里：关于数字转型，我经常说要放眼长远。此前我们看到的企业转向在线协作工具、数字营销和云计算的趋势，在这场危机过去之后只会进一步凸显。数字转型的首要重点是关注会对客户产生影响的方面，这就是转型的起点。所以，第一步是要将合适的工具交到员工和客户手里。其次，要坚持再投资。我们将收入的8%到10%投入创新，在2008年金融危机时也未降低这个再投资比例。还要注意关

注的重点不要太多。人容易分心，但你必须把注意力集中在要转型的两三个重点上，才能把发展势头保持下去。

凯文，你总是在跟世界各地的CEO交流。领导者在思考如何度过危机、实现发展时最常见的误区是什么?

斯内德：眼下所有CEO都在想方设法度过前所未有的困境，大部分人做得相当好。平衡当下和未来是非常困难的。你要用显微镜来处理保持业务稳定发展的细节。然而现实是我们无法再恢复以往认为的常态了，所以你需要望远镜，看清“下一个常态是什么样子”。许多CEO尝试同时做好这两件事，但如果你一只眼睛看显微镜，另一只眼睛看望远镜，那你只会头疼，什么都看不清楚。所以，要单独让一个团队负责恢复业务，另一个团队负责考虑一两年后会怎么样，思考各种可能性。

在下一个常态里，我们管理组织的方式会有什么根本性的改变?

玛莎：要更加数字化，这个刚刚已经讨论过了。另一个是现在大家都在关注企业如何对待员工、客户和投资者，以及其他利益相关者。企业的行为是否顾及社会责任？年轻一代，特别是Z世代，以后找工作的时候会在很大程度上参考企业在这场传染病危机中的表现。这方面的社会责任行为会对吸引和保留顶尖人才起到直接的影响。

麦金斯特里：我看到一些地方的政府和私营企业之间合作更多了。一些国家目前状况还过得去，比如德国，但公共部门和私营企业的合作增加了很多，无论涉及的是供应链、患者还是其他问题都是如此。希望以后我们能够借鉴现在的一些好的合作方法。

罗宾斯：我觉得既然现在证明了我们可以高速前进，那将来我们都会被期望保持这个速度。而且这段经历会从根本上改变我们对员工

办公地点的想法，因为现在我们都体会到可以利用数字技术高效远程办公。所以我们思科在招聘工程师时不会再局限于特定地区，可以找随便什么地方的最顶尖的人才加入团队。另外我觉得病毒令美国乃至全世界的不平等分外鲜明地凸显出来。看看那些奋战在一线、每天处在危险之中的人——他们正是最为生活所苦的人。我们现在有机会，也有义务思考如何解决这个问题。等到度过这场危机，我们理应有能力以新的方式应对这个问题。

斯内德：我觉得有一些别的东西会改变。一是政府的作用。据估计，政府为这场危机投入的资金已经达到第二次世界大战后马歇尔计划的八倍。往后政府会起什么作用？是退回原位不再干涉商业，还是长久地与企业合作下去？另一个改变是重视弹性甚于效率的倾向。我们生活的这个时代，人们十分注重效率，比如利用即时制库存和全球供应链。我觉得未来人们会非常重视弹性，因为现在我们已经看到，供应链一旦断裂就是一场灾难。最后一个，我们常说现代技术让距离消失了，但边界又回来了，人们更在乎自己能够触摸和感受的事物，以及自己所在的地方。这个事实会挑战我们对全球化的一些预设。

查克，思科发挥了重大的作用，帮助我们实现了现在这种交流沟通。网讯产品用户激增，你们的团队是如何应对的？

罗宾斯：我们看到亚洲的危机升级，知道需求会激增，但没有预料到要如此迅速地行动。现在亚洲的Webex使用率是之前的四倍。欧洲和美国的负荷大约是之前的三倍。有几个特定的时间点，比如美国东部时间上午11点，正好是西海岸的清晨、欧洲的下午，流量达到了今年年初的15倍，而且年初的使用率本身就已经不是个小数字了。这次危机的头三个星期有点艰难，我们忙着增建基础设施，不过当时在运输和电信行业有很棒的合作伙伴帮助我们。现在我们每天辅助的远程

会议超过400万场。大家都知道了可以用这种方式工作。虽然不是每个人每天都想一直用这种方式工作，但你知道你可以这样做。于是商业房地产的碳足迹和其他问题浮出水面，我们度过这场危机之后应该会要讨论这些 问题。

凯文，我知道麦肯锡研究过一些以胜者姿态度过上次萧条时期的企业。当时的结论能否适用于现在?

斯内德：现在我们面临的问题，规模和维度都不可同日而语。不过，凭借实力度过2008年全球金融危机的企业在危机之前就在收支平衡和成本方面具备灵活性，在危机中可以调整业务。这些企业努力思考哪些成本有重要意义，对于IT开支考虑得很周全。在这几个方面决策正确的企业就能获胜。这些企业还非常关注客户，在萧条时期的总体股东回报比竞争对手高出150%。

麦金斯特里：我还要补充一句，现在企业对待员工的方式会有很大的影响。人才十分稀缺。威科集团将人才视为重中之重，我相信这样做一定会有回报。现在回头想想全球金融危机，我觉得一些公司为以往对待员工的方式付出了惨重的代价。

杰夫，你这个月才刚刚当上美敦力CEO。我真是无法想象在这种时候继任是一种怎样的感觉。

玛莎：公司几个月前就宣布我要继任CEO。前任CEO奥马尔·伊什拉克（Omar Ishrak）不再过问公司日常运营，这部分工作由我承担。然后疫情暴发，奥马尔重新参与进来，因为当时要同舟共济。我不愿意任何人经历这种危机，但疫情其实从很多方面让继任速度加快了。升职之后要开始领导以前的同侪，这种时候新任CEO往往会如履薄冰，但在危机时刻就没有时间顾虑这个了，你必须非常坚定地制定决

策。因为高强度工作，加上我们一直在一起讨论，我现在感觉就像已经当了一两年CEO了。

托里，下面这个问题听起来可能有点好笑，不过我是认真的。在家工作的这几个星期，我们很多人一直穿着睡衣和家居服。这会对人们的通勤服装产生什么持久的影响吗？

伯奇：时尚潮流循环往复，不过危机前的潮流就是休闲、健康、舒适。这种潮流还会持续。与此同时，人们会想要重新盛装打扮出门。所以我不会丢掉华丽的衣服。但容我说一个更大的问题。人们往往以为时装零售是一个很“轻”的行业，所以眼下这种时候不会有人呼吁政府帮助我们。可是我们这个行业在美国解决了1100万人的就业问题，创造了2.5万亿美元的GDP。认为时尚业微不足道的观念是错误的。

最后再说几句吧？

斯内德：将来我们会回头重新讨论这场危机之前面临的重大问题。一个是可持续性和环境。现在很难思考这个问题，考虑到油价就更是如此，不过减少航班对环境有好处。而且世界各地政府都为应对疫情投入大量资金，在这个基础上如何履行应对环境问题的义务？新型冠状病毒的影响剧烈且直接，但环境变化的影响是逐渐累积的。企业要参与到我们关于供应链绿色议程的对话中来。一下子就跳到可持续发展上可能不太容易，因为这样会产生企业难以负担的高昂成本。

麦金斯特里：还有，现在一线的医护人员身处险境。我们必须向他们表达深深的感谢。这场危机还有一个影响是，让我们重新思考医疗，以及全世界的行医方式。

罗宾斯：组织文化、员工，以及领导者在这个时期表现出来的态度，都会影响未来的成败。员工和社会希望看到企业的本性。企业有着怎样的价值观？等到我们度过这场危机，这个问题的答案会产生深远的影响。

更多好书分享关注公众号：sanqiujun

帮助团队痊愈

Helping Your Team Heal

戴维·凯斯勒（David Kessler）丨文

领导者必须体察员工的悲伤情绪，帮助员工寻找意义。



不**久前的一天晚上，**洛杉矶发生地震，当时我在电影院里。地震持续时间很长，有几次余震。我清楚地记得，当时电影院的人立刻分为三大类：一些人恐慌失措，不知道该做什么、该去哪里；一些人保持冷静，遵照电影开始前的广播指示向紧急出口移动；还有一些人一动不动，还央求其他人冷静下来，回来继续看电影。

新型冠状病毒肺炎开始流行时，我一直在回想那一晚的景象。这场危机自然不同于地震，但也是一种突如其来的冲击，我看到家人朋友和自己提供咨询的公司员工各自的反应，与那天电影院里的人十分相似。一些人不知所措，一些人依照自己获得的指示尽力而为，还有一些人希望其他人冷静下来像往常一样继续工作。

如今企业正在缓慢地回归正轨，在这个过程中必须明白和接受一个事实：员工需要各种支持。现在不是对着公司政策照本宣科，或者随手转发各种祈祷信息的时候。现在要帮助每一个人处理悲伤情绪。

悲伤——明确标示这种情绪，可以有效地帮助焦虑的同事逐步回归常态。三月末美国疫情迅速恶化的时候，我接受《哈佛商业评论》的采访，聊了聊悲伤和这场传染病。我们谈到传染失控带来的集体焦虑、生活方式的彻底改变，以及想象工作不保、失去亲爱之人时感受到的预期悲伤。这篇采访发布后，在全世界引起深深的共鸣，获得了无数来自医护人员、其他重要从业者以及各行各业许多人表达感激之情的留言。这样的反响提醒我们，应对这种创伤性的经历，人们首先需要明确地说出自己的感受究竟是什么，然后才能着手加以处理。

悲伤很好理解，我们知道各种处理悲伤的方法。悲伤的五个阶段，以2004年去世的伊丽莎白·库布勒-罗斯（Elisabeth Kübler-Ross）于20世纪60年代末出版的杰出著作中提出的面对死亡的五个阶段为基础：否认、愤怒、妥协、沮丧、接受。她与我一起将这五个阶段套用在悲伤上面。要注意，这几个阶段并没有固定的时间顺序，并非线性发展，你可能会一下子体验到全部五种感觉，也可能只有其中一部分。这不是一张详细描绘悲伤的地图，更像是一份参考指南，让你在出现其中一种感受的时候弄清楚它究竟是什么，然后加以应对。

人们渐渐复工，危机期间留在工作岗位上的人与回来工作的其他同事交流，很多人还将会感到悲伤。不是所有人都会同时处在悲伤的同一个阶段。员工、领导者、管理者和组织必须认识到这一点。倘若有人显得异常愤怒，我们应当小心忍让，给他们留出空间——他们感到悲伤。质疑疫情数据的人也许正处在否认阶段——他们也在悲伤。

最重要的是，要允许人们体验这几个阶段。现代生活的一大特性是，我们会对自己的感受产生感受。我们会觉得伤心，然后告诉自己不应该伤心，有别人比我们更难过。我们对很多情绪都是这样。归根结底这样并没有用。允许自己体验悲伤的几个阶段，让情绪自然流动，这样才能到达第五个阶段：接受。理所当然，我们在这个阶段才能获得力量。到了“接受”的阶段，由于不再抗拒现实，我们会恢复控制。可怕的事情已经发生了，接下来该怎么办?

寻找合适的干预措施

传染病流行期间，我跟许多公司交流过，其中有一些非常大的公司。我传达的主要信息是，不要遮掩，不要认为所有员工都需要同样的支持，还要认识到我们为其他损失感受到的悲伤并不亚于失去健康和生命。

领导者应该思考，一起工作的人分为三种。第一种是“忧虑且健康”的人。他们很健康，糟糕的事情还没有真正发生在他们身上，但他们很担心。他们也许仍然在为失去工作、失去正常生活、失去机会和其他活动——自己热爱的工作项目、婚礼、假日聚会、旅行度假等等而伤心。学生失去了充实自己的活动，毕业生失去了纪念自己学术生

涯的里程碑：毕业典礼、毕业舞会和其他典礼。这种损失自然会造成悲伤。

他们也经历着预期悲伤，即在心中想象未来会遭受上文提及的一切损失，以及亲爱之人受到的影响，造成深层的焦虑。这个群体里又有两类人：低估者和高估者。低估者应对悲伤的方式是否认当下情况的严重性，抑或在心底深处紧张地希望一切都能顺利解决。高估者的想象里面天都要塌下来了。现实状况处于这两种看法之间。这两类人都可以借由工作把握平衡。

第二种是“受到影响”的人，他们为自己或是认识的人感到很难过，不过已经有所好转或将会好转。这部分人并非想象创伤，而是已经在体验创伤。他们需要进行调节，还需要别人的理解，其中一些人可能需要心理咨询和其他支持治疗。

第三种是丧失至亲的人。他们失去了某个亲爱的人，正在为至亲去世而悲伤，而且会直接进入悲伤的五个阶段。许多人距离“接受”的阶段还很远。

认识到员工可以分为这三种类型，对干预措施进行相应的调整，就可以在很大程度上帮助员工痊愈。让员工意识到还有其他类型的人存在，也会有所帮助：要顾及其他与自己经历不同的人。你不会希望某个“忧虑且健康”的低估者在有创伤或者有亲友去世的人面前说，“那就是说我们必须在家远程工作两个月啦，那又怎么样？”

职场关心的一个话题是如何提升员工投入度。我告诉前来咨询的企业，员工为失去而悲伤的时候，就是提升其投入度的时机。让员工留在一家公司专心工作的，不是薪酬也不是某一个项目，而是“我所爱的人去世时，上司做了一件很贴心的事”，或者“我非常难过的时候，公司提供了全面的支持”，抑或“在危机中公司一直关心我”。跟我交流

过的一名员工有亲友生病了，他的上司打电话来，不是问他什么时候回去工作，而是问那个人病情怎么样。

现在公司里感到悲伤的员工很多。工作恢复常态，公司如何对待员工？公司吸取了哪些经验？能否将创伤后的压力转化为创伤后的成长？（可参考本期文章《创伤后成长》）公司领导者是会错误地提出“如何回归常态？”“如何弥补这段时期损失的时间和收入？”之类雪上加霜的问题，还是把员工叫到自己的办公室问“你今天怎么样？”“我该如何支持你？”——后面这种态度有助于提升员工投入度。

寻找意义

悲伤的五个阶段跟其他的理论一样，是对复杂问题的总结提炼。库布勒-罗斯是20世纪的伟大思想家，出版了几十部著作，已被翻译为40多种语言。对她而言，要把自己一生的思考削减到五个词语是很难的。你会以为这是“悲伤的五个简单步骤”，但我们会告诉你，一点都不简单。库布勒-罗斯晚年时，我们私下讨论过“接受”何以成为悲伤全过程的终局。有人觉得到达这一步就结束了。我们聊过接受之后的阶段，或许会是希望，或者在悲伤之后寻找意义。那时我开始零碎地写一些关于接受之后是什么状态的东西。

2016年，我的小儿子戴维意外去世。我推掉所有的事情，在家里待了几个星期。那是我能够想象的最残酷的事情。最终我偶然发现了自己之前写下的关于意义的文字。这些东西并未消解我的痛苦，但的确让痛苦有所缓和。我开始与其他有过类似悲伤经历的人交流，他们跟我很有共鸣。

我不想停在“接受”这一步。我开始注意到，无法摆脱悲伤的是那些无法找到意义的人。我开始觉得意义是悲伤的第六个阶段。很荣幸库布勒-罗斯的家人和基金会允许我将这个阶段加进去。我相信等到疫情平息，会有许多人需要这第六个阶段。

我说的不是在糟糕的事情里面寻找意义。意义是在这件事过去之后寻找和创造出来的。意义不会让你失去的东西显得“值得”。失去的永远无法弥补，不可能“值得”。但意义可以治愈记忆中的伤痛，帮助我们继续前进。

意义有很多种形式。努力记住在经历失去之前某事或某人为自己带来的快乐，可以产生意义。举行纪念仪式也可以产生意义。感激就是一种意义：我发现自己十分尊敬并感谢在这场危机中坚守岗位的工作人员，其中许多人工资微薄，冒着感染疾病的危险。换个角度将自己的失去变成对别人的积极影响，可以产生意义。能够帮助你治愈伤痛的时刻和举动，哪怕微乎其微，都是有意义的。

意义可能需要经过一段时间才会浮现。意义因人而异（只有你自己可以为自己找到意义），而且不必多么深刻。我在《找到意义》这本书里讲过马西的故事，她失去了父亲。一天她去买邮票，柜台后面的人拿出一堆不一样的邮票，问她想要哪种。她一开始没怎么留意，然后看到一套邮票上印着明星丹尼·托马斯（Danny Thomas）。父亲生前喜欢跟她一起看丹尼·托马斯的节目。那是她的美好回忆。于是马西买下了这套邮票，没有收藏起来，而是用掉了。每次用这套邮票支付账单和寄信的时候，她都会深情地想起父亲。她创造了意义。

要认识到你的失去并不是一种考验。对抗丧失感的时候，我们往往会把这件事当作是考验，考验我们是否坚强，考验我们逃脱这种感

受的能力。可是失去就只是失去而已。这不是考验，只是悲伤。意义是我们在经历过悲伤之后创造的。

我想，对于这次传染病，我们会更快地找到意义，因为这次我们所有人一同经历了漫长的时间。我已经找到了一些意义。于我而言，撰写这样的文章有助于创造意义。这样就值得让我体验一次瘟疫吗?绝对不是。但这样有助于痊愈。痊愈并不是我们忘了，也不是伤害不曾发生，而是意味着伤害不再控制我们的生活。如果能意识到危机中、工作中产生了对自己和他人有意义的东西，我们就会开始痊愈。我们在悲伤中开始向前走了。

我真诚地希望你很快就能找到意义，或许你已经找到了。我希望工作中同事之间相互支持，管理者关心员工、允许员工悲伤，能让大家都找到意义。

这次传染病危机只是我们人生中的一个时期，一定会过去。我们会把这段日子当作一段异常艰难的时光铭记在心，但新的日常生活会缓慢地回归——认清自己的悲伤，帮助彼此接受事实，找到意义，这个过程不会停止。对于企业领导者而言，现在正是提升员工投入度的机会。

戴维·凯斯勒是全世界最著名的研究悲伤的专家，与伊丽莎白·库布勒-罗斯（Elisabeth Kübler-Ross）合著《当绿叶缓缓落下》（On Grief and Grieving），于2019年出版《找到意义：悲伤的第六个阶段》（Finding Meaning: The Sixth Stage of Grief）。他创立了www.grief.com网站。

2020年中国民企卓越管理公司出炉

齐菁 | 文 李全伟 | 编辑

民企卓越管理公司（Best Managed Companies，以下简称“BMC”）为德勤全球项目，于1993年在加拿大创立，至今已覆盖全球20多个国家和地区，超过1万家民营企业参与。2018年，德勤中国联合新加坡银行、香港科技大学商学院、《哈佛商业评论》中文版、深圳市深商总会等合作伙伴将BMC项目落地中国，从推荐的近90家企业中，根据“卓越管理标准”全球框架战略、能力、承诺和财务实力四大基石所对应的20项管理领域进行评选。在2020年第二届BMC的评选中，更加注重企业的 “系统化”与“均衡化”能力，从独特的核心价值和战略目标、出色的以客户为中心整合价值的经营能力、精益化管理与卓越运营能力等多维度评价企业的核心竞争力。经过5个多月的调研、评审与沟通，最终33家公司入围2020年中国民企卓越管理公司榜单，其中14家新获奖企业，19家连续两年获奖企业。

项目组通过对BMC企业的观察发现，受2020年疫情冲击与中美关系等不确定因素影响，企业面临诸多经营压力，而卓越的企业可以迅速整合内外部资源，加速建立与社会生态的合作，保持更好的“灵活性”和“适应性”，做到快速应对、迅速复工，甚至敏锐感知危机带来的机遇，实现跨界增长，呈现出“高韧性企业”的特征。

这些企业之所以能够“向远而生”，究其根本，除了拥有稳健的财务策略、良好的现金储备与成本管控能力之外，其在管理内核上普遍具备以下特征：战略层面，具备适应性、前瞻性强的战略管理体系，

着力打造“社会企业”；能力层面，注重组织管理能力、风险管理能力与数字化转型能力的提升；管理层面注重信息化生态建设与人才梯队培育；承诺层面，注重人才传承与创新梯队建设，拥有长期使命感。

2020年BMC新获奖企业榜单及简介

（按企业名称拼音顺序排序）

复星国际——该公司以创新驱动家庭消费产业，深耕健康、快乐、富足三大业务，探索实践“中国动力嫁接全球资源”。复星始终坚持“修身、齐家、立业、助天下”的企业核心价值观，通过深度产业运营和产业投资赋能全球化。在追求商业价值的同时，复星也积极投身社会公益事业，赋能中国商业生态和自然生态的改善，与员工、社会共享企业发展。

惠生工程——这是一家中国领先的能源工程与技术整合服务提供商。公司立足本土，始终坚持国际化战略，快速响应市场变化，不断实现技术及市场突破以把握全球能源发展的市场新机遇。公司秉承“发展科技、惠润民生”的宗旨，致力于成为以“科技产业化、技术工程化”为核心、引领经济民生的国际一流企业。惠生在数字化转型方面已经成为同行标杆企业，同时积极投身社会公益，实现可持续发展。

家家悦集团——家家悦是国内综合性领先零售渠道商，拥有直营连锁门店825处，形成了大卖场、综合超市、百货店等多业态并举的格局，实现了"走进社区、贴近生活、打造十分钟商圈"的目标位。该公司以顾客需求为追求目标，通过对超市连锁、区域一体化物流、完善产业链的持续投入赋能全供应链与多业态运营。

科大讯飞——科大讯飞是亚太地区知名的智能语音和人工智能上市企业。自成立以来，长期从事语音及语言、自然语言理解、机器学习推理及自主学习等核心技术研究并保持了国际前沿技术水平；科大讯飞积极推动人工智能产品研发和行业应用落地，致力让机器"能听会说，能理解会思考"，用人工智能建设美好世界。

拉卡拉——国内知名第三方支付公司，致力于整合信息科技，服务线下实体，从支付切入，全维度为中小微商户的经营赋能。截至目前，拉卡拉已累计拥有超过2200万家商户，业务覆盖商超、便利店、社区零售店、物流、餐饮、物业、贸易、保险等行业，遍布中国大陆所有省级行政区及地市、县域和广大农村地区。

360安全——作为国内知名的互联网和移动安全产品及服务提供商，360安全深耕个人和企业安全产品与互联网内容产品，是互联网免费安全的首倡者。该公司

确立了政企安全3.0战略，始终坚持“共建、分享、赋能、投资”的发展价值观，带动行业发展、赋能产业生态。

华大基因——华大基因是全球屈指可数的掌握基因行业全产业链及全应用领域关键要素的科技公司。2018年全球基因测序公司前三，国内基因测序行业排名第一位。华大基因秉承“基因科技造福人类”的使命，将基因测序技术与疾病防控紧密结合，建立了以出生缺陷三级预防指导、肿瘤精准治疗、未知病原检测三大方向为主的医学应用解决方案，进一步推动基因科技全贯穿全覆盖，深入挖掘基因数据背后的生命规律。

裕同科技——国内领先的高端品牌包装解决方案提供商。裕同科技以兼顾内生和外延并进的方式促进业务稳步增长，坚持“制造+服务”的核心战略，不仅提供一系列综合解决方案，还坚持技术创新，在研发领域拥有上百项行业领先技术和自主知识产权。公司也不忘初心，积极投身社会公益，多年来累计捐赠数千万元。

微医——微医以“健康有道，就医不难”为使命，十年来始终致力于通过创新和科技推动中国医疗健康产业数字化、智能化，为用户提供优质、高效、可及的医疗健康服务。微医核心业务覆盖医疗、医药、医检、健保等领域，是行业内唯一覆盖“互联网+医疗健康”全产业链的数字健康平台。

新希望乳业——国内领先的奶制品提供商，公司构筑完善的质量管控体系，积极投入新产品创新，主张个性而多样化的消费体验，致力于成为"新鲜一代"的选择。该公司还通过积极拥抱数字化转型战略，以实现全场景全链条的科技赋能。此外，通过高效整合全球创新资源，公司利用"产学研"结合赋能营养与健康研发，创造了显著的社会价值与商业价值。

鑫荣懋集团——该集团长期聚焦新鲜水果行业，链接全球核心水果资源，通过全渠道提供安全、新鲜、美味、营养的产品，从知识、运动、向上向善三方面影响消费者，践行"水果让生活更健康"的使命。集团坚持专业主义、价值主义和长期主义，引入先进品种和种植技术，积极投身公益事业，推动果业专业水平及商业文明进步，让传统行业充满新时代的青春力量。

旭辉集团——一家以房地产开发为主营业务，定位于"美好生活服务商、城市综合运营商"的综合性大型企业集团。目前旭辉集团业务遍布中国内地80个大城市及中国香港、日本、澳大利亚，累计开发项目逾470个，服务超30万户业主。2019年，该集团合约销售规模突破2000亿元，跻身中国房地产开发企业500强榜单TOP14。

雅居乐地产——公司成立于1992年，2019年获中国房企综合实力TOP23。经过多年发展，业务已覆盖国内外逾70个城市及地区，打造了近200个项目，其中包括广州富春山居、海南清水湾等作品。雅居乐关注人们对美好生活的追求，致力于成为领先的优质生活服务商。

银泰商业集团——一家全面架构在云上的互联网百货公司，其营业面积、经营业绩和业务创新能力皆位居中国零售业前茅。公司立足全国，以创新为血脉，线上线下齐头并进，以“让天下没有难做的生意”为使命，致力于成为大数据驱动的消费解决方案提供商。作为阿里巴巴集团新零售的重要一员，银泰通过“人、货、场”的数字化重构，着力打造智能化新商场，开创了线上线下相融合的购物场景和营运模式。

中国民企卓越管理公司连续两年获奖企业榜单

（按企业名称拼音顺序排序）

企业名称	行业
爱康健康科技集团有限公司	生命科学
步步高商业连锁股份有限公司	消费
创维集团有限公司	制造
大全集团有限公司	制造
孩子王儿童用品股份有限公司	消费
海底捞国际控股有限公司	消费
恒安国际集团有限公司	制造
杰克缝纫机股份有限公司	制造
玖富金科控股集团有限责任公司	信息技术
龙湖集团控股有限公司	地产
山东威高集团医用高分子制品股份有限公司	生命科学
山鹰国际控股股份公司	制造
深圳迈瑞生物医疗电子股份有限公司	生命科学
深圳市艾比森光电股份有限公司	制造
深圳市汇川技术股份有限公司	信息技术
通策医疗投资股份有限公司	生命科学
新东方教育科技集团有限公司	消费
烟台杰瑞石油服务集团股份有限公司	能源
中国教育集团控股有限公司	消费

应对疫情危机，中国社会企业崛起

齐菁丨文 李全伟丨编辑

随着疫情的不断蔓延，企业面临生存与转型的挑战。如何平衡经济价值创造与社会价值创造，获得持续生命力？如何随着政治、经济、科技和社会的趋势变化，不仅活下来，而且创造更大更持久的社会价值？这需要企业与客户、生态链合作者共享价值。社会企业再次进入人们的视野。

近几十年来，社会企业已经从一个有趣新颖的概念变成实实在在的商业现实。2019年，全球181家顶尖大型公司的首席执行官们在商业圆桌会议上共同签署的一封信中，重新定义了公司的宗旨应不仅仅是服务于股东，更应该为所有利益相关者服务。这标志着商业界对社会价值前所未有的重视。

"社会企业"是什么？

对于"社会企业"定义的解读，德勤管理咨询合伙人郑骅提出：德勤通过研究大量全球一流企业案例发现，"社会企业"是一个充分体现各方利益的组织，其使命是将收入增长、盈利与尊重和支持其环境及利益相关者网络的需要相结合。这包括倾听、投资并积极管理塑造当今世界的趋势。与此同时，社会企业还肩负着成为优秀企业公民（包括组织内部和外部）的责任，它们是同行的榜样，并在组织的各个层

级促进高度的合作。社会企业不只体现社会责任，而且体现转变组织的运作模式以平衡自身与更广阔商业生态的多方诉求。

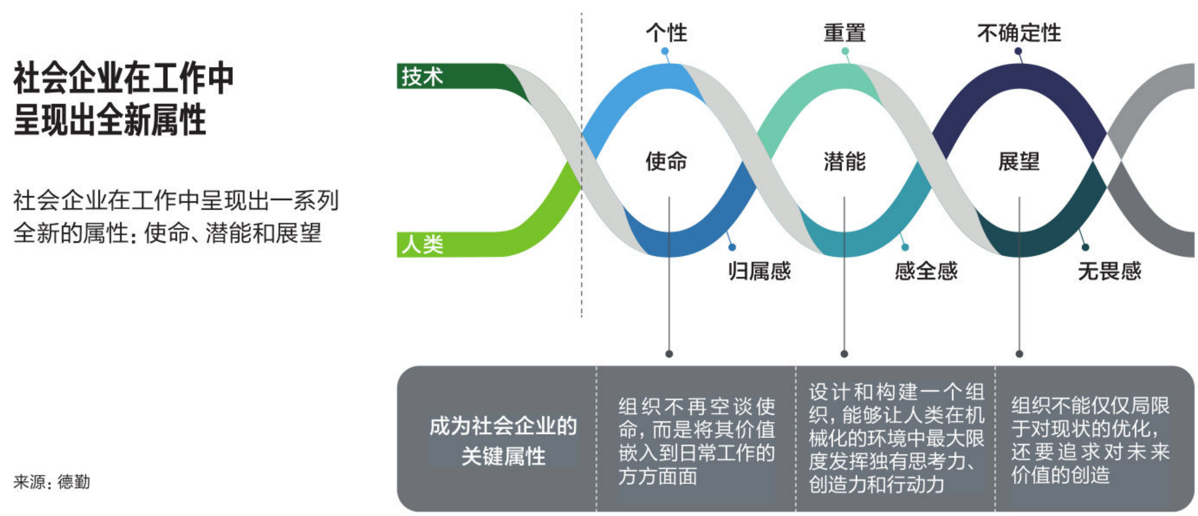
社会企业应该把商业机构的外部合规、市场压力、竞争压力等内化为企业的商业模式，用全新的模式去解决社会问题同时实现企业的商业价值，这是真正可持续的发展模式。所以，德勤更倡导主流商业企业去转型升级成为社会企业，而不是把社会企业仅仅局限在一些非营利组织、社会公益组织。后者在规模化、系统化，尤其是可持续解决问题方面有许多障碍和阻力。

后疫情时代，“社会企业”理念显得更加重要，因为企业若想在重塑的世界中营造安全感，就必须“以人为本，重塑价值”。社会企业在工作中呈现出一系列全新的属性：使命、潜能和展望 （图“社会企业在工作中呈现出全新属性”）。此外，社会企业是以实现社会创新为目标的组织。社会创新是指通过商业的思维、商业的模式来解决政府或者市场解决不了的问题。

卓越管理公司的社会企业实践

香港科技大学商学院副院长徐岩说：“今天的‘企业’一词可能需要重新思考，企业需要更加注重社会责任，而社会责任也不应仅是慈善、捐款、环保等。在2020年的卓越管理公司评选中，我们观察与发现中国的一批卓越管理民营企业已经引领众多行业发展，其中许多企业都体现出‘社会企业’的特质，从而形成差异化的竞争优势。例如，印刷包装企业裕同科技旗下包装产品使用百分百可回收竹子为原料，做到完全环保。正因为其可持续型的产品创新，苹果主动与裕同科技进行接洽，把它纳入自己的供应商队伍。”

疫情期间，360安全科技股份有限公司结合对未来智慧城市的愿景，将多年来在人工智能、大数据等领域的深厚技术积累运用到疫情防控中，快速上线多款疫情防控平台助力抗疫与安全复工，在多个城市数千个社区完成部署，帮助地方社区减轻管理压力并降低传染风险。董事长兼CEO周鸿祎说：“作为一家技术公司，商业逻辑不能只追求股东的利益最大化，还必须关注企业对员工、行业和国家的责任。”



（返回原文阅读）

新希望乳业则一直从顾客、员工、客户和公益活动四个维度践行“企业和社会的可持续发展”。新希望乳业CEO朱川说，世界正在更加碎片化和个性化，企业中“社会”的内涵需要更丰富。企业应从更多维的眼界格局和更高的标准出发，通过数字化和技术能力更加精准地践行社会责任。

国内水果供应链行业头部企业鑫荣懋集团在战略制定、组织力打造、品牌对社会的承诺与财务绩效平衡发展中都体现出对“社会企业”的重视。它们从基础责任、对行业的责任，以及对公益事业的投入三

个方面递进实践，鑫荣懋集团CEO张剑表示，在关键时刻，企业更应把社会责任放在重要位置。疫情期间，该公司的配送中心没有休息，一直为医院提供新鲜水果来保证医护人员的营养。

营造“社会企业”生态圈

新加坡银行香港分行首席执行官兼大中华及北亚环球市场总监陈学彬说：“基于对亚太区具有国际典范的社会企业的多年洞察，我们看到可持续发展概念显然正在重塑企业生态系统，令人振奋的是，如今中国企业比以往更重视可持续发展。同时，我们发现全球投资者和家族办公室越来越重视创造代际财富和规划家族传承，以期创造非凡成就。如果有企业可以提供有益于环境和社会的产品或服务，我们会致力支持客户进行直接投资。为此，我们希望建立一个‘社会企业’生态圈，使全球投资者和家族办公室可以分享可持续发展的成果。”

德勤于2019年在中国正式启动德勤全球计划“智启非凡”（WorldClass），强调德勤积极实践为社会成就不凡的宗旨，助力全球各地应对社会挑战，着力推动教育、技能提升和机遇创造，到2030年助力全球5000万人才把握未来机遇。“智启非凡”依托当地服务业企业，为贫困地区农村青少年提供职业培训、创造就业机会，赋能农村青少年在工业4.0时代实现职业梦想；推行辅导、数字化学习、阅读项目，并关注他们的心理健康，提升教育质量，帮助数百万流动和留守儿童掌握技能。

“智启非凡”计划德勤中国主管合伙人王拓轩说：“目前，全世界范围内的个人、家庭和政治领袖都在公开讨论诸如多样化、包容性、性别收入平等、收入不平等、移民和全球变暖等问题。而我们的研究表

明，很多利益相关方对这些问题的政治解决方案都感到失望，大家现在期望企业能够帮助解决这些关键的问题。2020年以不同寻常的方式开启，身处非常时期，我们更能体会‘共克时坚、携手共进’的意义。在民营企业积极恢复生产运营及战略性调整方向的这段关键时期，我们期待有更多中国民营企业秉承长期主义，能思考如何通过可持续性实践提供更多社会解决方案，让企业和整体经济都从中受益，从而实现真正的价值回报。”

德勤“智启非凡”项目倡议未来更多的中国民营企业可以和德勤及合作伙伴们形成“社会企业”联盟或圆桌会议的机制，协同推动“社会企业”在中国的创新和落地。

本文内容基于2020年卓越管理公司“中国社会企业崛起”线上沙龙内容整理。

齐菁是《哈佛商业评论》中文版特约撰稿。

用授权
调动全员智慧

HARNESSING EVERYDAY GENIUS

加里·哈梅尔（Gary Hamel）
米凯莱·扎尼尼（Michele Zanini）| 文
永年 | 译 时青靖 | 校 李源 | 编辑

米其林是如何赋权一线团队发挥影响力的。

核心观点

问题

尽管政府及政策上做出了持续的努力，但是美国和其他国家的“好工作”数量正在减少。

为何会这样

人们有一种普遍的看法，认为低薪工作就该由能力最低的人承担——这是一种偏见，它剥夺了数以百万计的员工提高自身技能、动脑思考的机会。

解决办法

米其林这样的企业已挑战了这种心态，并显著增加了一线员工的权力与责任。米其林通过一个自下而上的过程开启了这一变

革，包括在选定的工厂进行有针对性的试验，最终将最成功的方法扩大到整个企业。


DE
CENTRAL
IZATION

以及最低保障收入。虽然其中一些想法有价值，但是它们并不能解决



美国经济和其他地方“好工作”日渐减少，这已引发了大量提案，包括强制董事会接纳劳工代表、临时工福利、减免人力资本投资税收以及最低保障收入。虽然其中一些想法有价值，但是它们并不能解决

我们心目中的问题根源：人们普遍认为低薪工作就该由能力最低的人承担——这是一种偏见，它剥夺了数以百万计的员工提高自身技能、践行自己想法的机会。

视员工为半程控机器的观点可以追溯到工业革命最初的几十年，当时大多数工人都未受到良好教育。当弗雷德里克·泰勒（Frederick Taylor）1911年出版《科学管理原理》（The Principles of Scientific Management）一书时，这种观点得到了进一步强化。他在书中形容典型的劳动者“愚蠢得连‘百分比’这个词都听不懂”。泰勒表示，解决的办法就是剥夺一线岗位的判断力：“只有通过强制的标准化方法，强制采用最好的工具和工作条件以及强制的合作才能保证更快速的工作。”那么谁来负责强制执行？当然是受过专业训练的管理者。

泰勒的工业官僚主义模式建立了一种延续至今的思想家与实干家等级制度。虽然全面质量管理和经营方法改善运动均强调员工授权，但是基本的官僚主义态度仍然占主导地位。2019年的一项盖洛普（Gallup）调查发现，只有1/5的美国员工强烈赞同“我的意见在工作中似乎很重要”这一表述，赞同“我在工作中甘冒风险从事能带来新产品或解决方案的事情”这一表述的人不到1/10。在2015年的《美国工作条件调查》（American Working Conditions Survey）中，仅有11%的美国一线员工表示，他们始终能够影响事关他们工作的重要决定。与此同时，我们对美国劳工统计局（Bureau of Labor Statistics）数据的分析显示，70%的美国员工从事的工作被认为极少需要或不需要创造力。

虽然今天的员工所受的教育比他们20世纪初期的前辈要好得多，但是管理者和员工之间的差别——聪明的人与服从的人——仍然根深蒂固。结果，人类创造力的巨大宝库未得到开发，这抑制了单个企业和整体经济的表现。

然而，世界各地越来越多的企业已将他们的员工从官僚主义控制的枷锁中解放出来。这些企业的业绩明显优于他们的同行。其中包括Nucor（美国杰出的钢铁制造商）、Buurtzorg（荷兰家庭医疗保健提供商）和Svenska Handelsbanken（瑞典的银行）。这些支持放权的企业支付的工资高于平均水平——不是因为他们特别慷慨，而是因为他们的员工创造了非凡的价值。他们全都深信，“普普通通的”员工，只要赋予学习、成长和贡献的机会，就能够取得非同一般的成就。这种信念，只要始终如一地贯彻实施，就会造就一支造诣深厚、不断创新、心系客户的员工队伍。

问题是，为何没有更多的企业跟风效法？即使是最有心的CEO们也已发现，当他们公司头重脚轻的管理结构限制了员工的热情和创造力时，他们也只能眼睁睁地看着。比如，SAP的联合CEO施杰翰（Jim HagemannSnabe）在其任期即将结束时发现，这家德国软件巨头已经积聚了50000多个KPI（关键业绩指标），涵盖公司的每一个岗位。他感到惊骇。“我们试图以遥控方式来管理公司，”他回忆道，“我们有如此多令人惊羡的人才，而我们却让他们将大脑闲置。”

在本文中，我们借助轮胎制造商米其林的例子来提供一条步出官僚主义陷阱的途径。该公司一直在对许多不成文规范发起挑战，而这些规范的典型代表就是那些法国著名的等级制企业巨头。那些企业的工人更多是因其武装抗议而非与管理层的建设性关系而闻名。自2012年以来，在responsabilisation（法语中的“授权”）的旗帜下，米其林明显提升了一线员工的权力与责任，颠覆了汽车行业50年来典型的集权化特征。2020年初，授权计划行将带来价值5亿美元的制造升级，使得2012-2019年期间任米其林CEO的让-多米尼克·塞纳尔（Jean-Dominique Senard）声称，这是他“最引以为豪的成就”之一。

实践中的授权：NUCOR

在这家美国领先的钢铁制造企业，操作人员肩负起业务开发、资本规划、产品创新、流程改进以及跨工厂协调的职责。每位员工都接受过钢铁经济学方面的培训，提高资本效率的团队会得到丰厚的奖金。管理费用很低：虽然Nucor的收入达220亿美元，但其总部只有大约100名员工——相当于多数同等规模企业总部员工数量的一小部分——其一般及行政(G&A)费用只占收入的3%，大约相当于同行的一半。它的资本回报率超过行业标准50%，员工人均营运收入是行业平均水平的三倍。

历程如何开启的

授权的想法是在挫折中诞生的。2005年左右，这家轮胎制造商在公司范围内发起了“米其林制造方式（Michelin Manufacturing Way，简称MMW）”计划，通过标准化的流程、工具、仪表板和业绩审计来提高生产率。米其林并非在单打独斗：世界各地的汽车企业及其供应商们因越来越痴迷于控制，都在实施流程标准化。

然而，就在MMW铺开之际，工厂领导担心这会排挤掉地方自主性与创造力。这似乎与联合创始人爱德华·米其林（Édouard Michelin）提出的公司价值相悖：“我们的原则之一是把责任交给执行特定任务的人，因为他对任务非常了解。”时任米其林人事部门负责人的让-米歇尔·吉永（Jean-Michel Guillon）若有所思地对一位同事说道：“我们是不是有失去灵魂的危险？”

到2010年，标准化工作产生的收益日渐减少。与此同时，更短的产品周期、新的竞争对手以及更多的维修需求都逐渐迫使米其林要变得更具创造力和灵活性。为寻找未来的出路，吉永于2012年初主办了一次研讨会。虽然20名参会者未能提出新的方案，但是他们一致认为，一线团队需要更多自主权去追求他们自己的目标，提升当地的业务运作。

研讨会上最直言不讳的参会者之一是米其林上海工厂的经理伯特兰·巴拉兰（Bertrand Ballarin）。在这家以任职期长而闻名的公司，巴拉兰是一个例外——2003年加盟米其林之前，他在法国军队担任了30年的军官。然而，他很快因拯救了业绩不佳的工厂而赢得了声誉。在每一家工厂，巴拉兰都培养了一种共同的使命感，提升工人的技能，并给予生产团队更多的自由。这让许多顽固的同僚对他的做法持怀疑态度。就像后来巴拉兰开玩笑时所言，他们认为他的做法“像诗歌一样实用”。

几周后，吉永邀请巴拉兰加入人事部门，担任劳资关系负责人。巴拉兰急于扩大自己的影响，很快接受了邀请。他觉得米其林与其他企业一样，“一直以极度狭隘的人类观来组织工作。我们曾认为，人们只有在受到严密监督或受到薪酬激励时才会努力。结果，我们工厂里的员工只用上了他们一小部分的能力。”他认为，解决的办法就是授权。到2012年夏天，巴拉兰已草拟出一个自下而上的方案来推广他的做法。他将其命名为MAPP，这是法语中“自主管理业绩与进展”的缩写。

第一步是招募志愿人员——愿意试用新方法的监管人和运营团队。

第1步

发起运动

巴拉兰参观了工厂，向当地的经理和团队推销他的计划。最先签约的是勒皮（Le Puy）拖拉机轮胎厂的装配人员。“当我开始在这家公司工作时，我注意到，工人的许多专业知识被浪费了，”工厂的一名团队领导奥利维耶·迪普兰（Olivier Duplain）解释道，“我认为这个计划是一个非常有趣的机会，当我向团队建议此项计划时，大家都赞成。”到2012年10月，巴拉兰招募了38个团队，由17家工厂的1500人组成（约占该公司总人数的1%）。

接下来的几个月紧张忙碌。巴拉兰在17家工厂的每一家都召开了计划启动会议，他在会上提醒工厂领导，这种操作的目的是让团队发现解决方案。“他们唯一需要你帮助的地方，”他警告说，“就是鼓励他们更大胆，更有创造力。”

巴拉兰还一步步带领每个团队演练了授权的任务。重点是做什么，而不是如何做。团队领导被鼓励放手，将他们的角色从“决定”转变为“赋能”。为了让计划开展起来，他们可以问自己的团队两个问题：“没有我的帮助，你会做出什么决定？”以及“没有维修、质量或工业工程等保障人员的参与，你能够解决什么问题？”

员工被鼓励首先只在一两个关键领域扩大他们的自主权。各团队被授权了11个可选择的领域，并被要求用笔记和视频来记录他们的进展。

一开始事情进展缓慢，可是到2013年3月，实验开始升温。巴拉兰表示，当各团队明白过来没有人会阻止他们的时候，爆发点就出现了。地处勒皮和洪堡（Homburg）的两个团队的经验十分典型。

勒皮。站在他的40人团队面前，迪普兰用一个问题来引入授权："我今天做的什么事情是你们可以想象明天就可以接管的？"回答令他意想不到：工人们不知道他每天早上巡查评估设备之后做过什么。（有人甚至表示他只是常去咖啡馆。）他意识到自己对他们的工作细节也不熟悉。于是，他们达成了一项协议：他将与团队并肩工作几班时间，然后他的三名下属（每轮班次选出一个）跟随他一周，以确定员工可以在哪些方面扩大他们的职责。

授权之路

重新分配权力并不容易，但是可以做到。米其林的历程清晰地列出了其他企业可以追随的路线图。

1.从底层开始。前期在那些因更大自主权而获益最多的一线团队中造势。从这里入手可以避免与那些尚未准备好分享权力的高级管理人员发生正面冲突。

2.让行为自愿。没有什么比命令更能扼杀新创意了，因此要邀请团队参与。一开始你不需要每一个团队都参与其中，只需要一个代表性的样本。

3.鼓励发现。给团队大量的自由去探寻扩展他们职责的最佳方式。早期过多发号施令会扼杀学习的机会。

4.坚守承诺。不要盯着近期目标，也不要要求额外的预算。这样做会给别人阻止你进步的机会。

5.提升技能。新的职责通常需要新的能力。要创造性地帮助团队获得他们提升价值所需的培训和信息。

6.要有耐心。人的潜力需要时间培养。在试图扩大规模之前，让团队培养他们的技能、获得信心并产生积极成果。

7.努力实现双赢。管理者需要相信，放权也会让他们的工作更出色。多数人更愿意成为导师，而不是微观管理者。虽然职位权力是零和游戏，但影响力不是。

如果你还没准备好在全公司范围内开展授权运动，你可以先在自己的团队内测试一下日常智慧的力量。问问你的下属："没有我的帮助，你会做出什么决定？"以及"我在做的什么事情感觉像是干涉，不会增加价值？"根据他们的回答和你自己的判断，你可以邀请你的团队承担更具挑战性的新角色。

排班是员工们承担的第一份职责。迪普兰给予了他们几条基本限制，比如，要确保每轮班次里都有具备必要技能的操作员组合，之后他就退出了这一过程。该团队早期的决定之一就是将入职时间长的同事从夜班调配到白班。另一个决定是给予同事在调换轮班时间的问题上有更大的灵活性。在品尝到自主权的滋味之后，该团队着手接管生产规划。几周之内，它就能完全有效地应对这项任务了——这大大出乎勒皮的规划工程师们的意料。

团队每天的生产目标是由工厂的工程团队设定的。然而，最近，工厂



洪堡。洪堡试点团队生产钢丝帘线和胎圈钢丝等部件。由于难以处理工作流问题，它决定首先把重点放在增强内部协调上。过去，该团队每天的生产目标是由工厂的工程团队设定的。然而，最近，工厂

引进了一种新的精密装配机，非但没有满足内部客户的需求，反而搞得愈加复杂。有时该团队生产的材料过多，有时又太少。规划工程师在几个月的时间里一直努力解决问题，但却无功而返。

对问题研究了几个星期之后，该团队与下游的装配团队建立了直接沟通的渠道。在每班开始和结束的时候，两个团队的代表会开15分钟的会，讨论设备问题并协调生产时间。这一简单的解决办法让每天的停机时间从两小时减少到零。

据巴拉兰称，洪堡经验对解决集中规划的局限性提供了强有力的借鉴："工程团队不可能预见到每一个问题。如果你允许大家自我调节，并构建成功做到这一点的能力，你解决问题的效率会高得多。"

与他们在勒皮的同事一样，洪堡团队成员也在寻找他们能够自主管理的其他领域。渐渐地，他们接管了考勤工作，并且建立了一个WhatsApp群，以方便进行实时的人员配置决策。

第2步

相聚于共同的观点

2013年上半年期间，各授权团队独立行事，可是到了夏天，巴拉兰在奥利维耶·马萨尔（Olivier Marsal）这位米其林制造部门富有进取精神的经理的帮助下开始将它们连接起来。两人开始每月主持电话会议，并建立了一个名为MAPPEDIA的网络空间，各团队可以在此分享发现，解决共同的问题。巴拉兰还举办了一系列为期三天的研讨会，各团队在研讨会上分享他们试验的视频，然后致力于界定一个自主团队的标志性举措。为了让事情得以启动，每个团队都填写了一张卡片，回答关于其授权体验的四个问题：

- 具体发生了什么改变?
- 这与现行的做法相比如何?
- 为何这一变化很重要?
- 关键的促成因素（比如，新技能或信息）是什么?

研讨会中的见解归结为六类——制定共同的使命和目标、组织工作、培养能力、推动创新、与他人协调以及管理业绩——这成为了加入授权历程的新团队的框架基础。关键是，它并不是人力资源部门员工或顾问提出的理论构想，而是列出在现场发挥了实际作用元素的一份详单。

到年底，生产率和敬业度方面产生的影响十分显著。比如，洪堡团队就见证了某些畅销轮胎的部件生产缺陷率从7%降低到1.5%，而生产率却提高了10%，缺勤率从5%降至近乎为零。其他工厂的团队也报告了类似的收获。

实践中的授权：BUURTZORG

这家荷兰领先的家庭医疗服务提供商组织了900多个自我管理的团队，每个团队由12名护士组成。每个团队被分配了一个人口约10000的地域，负责寻找客户、租用场地、招聘、预算、日程安排，并不断提高护理的质量和效率。每个团队都有一名“管家兼财务人员”、一名“业绩监察员”、一名“规划员”、一名“开发人员”和一名“导师”——这些兼职岗位都是由护士担任，她们每天大部分时间都是在与患者打交道。Buurtzorg要对全体员工进行团队决策、主动倾听、解决冲突、同事指导方面的培训。行政人员包括区区36名地区及总部指导师、50名后勤员工（多数在IT部门）以及包括创始人

若斯·德布洛克(Jos de Blok)在内的2名董事。该企业的经常性开支比同类企业的平均开支低68%。与此同时，它的员工离职率只有同类服务提供商的一半，患者满意度却高出30%。

第3步

扩大规模

随着试点团队取得令人鼓舞的成果，巴拉兰和马萨尔瞄准了更高的目标，设法让这些成果列入2013年12月的高层领导会议议题。在播放了各团队精选的视频之后，巴拉兰总结了业绩上的斩获，指出敬业度评分在不断上升。接下来就是这件高难度的事：他希望在整个工厂试行授权——这会挑战工厂领导和保障部门的地位，从而重新定义他们的角色。更有争议的是，公司的人事部门将不得不把部分决策权让渡给相关工厂。

高管们热情高涨，渴望对试点情况作更多了解。即将在2019年接替塞纳尔担任CEO的弗洛朗·梅内戈（FlorentMenegaux）感慨道："我们有机会成为我们一直渴望成为的那种企业。"巴拉兰原本希望能得到在两家工厂试行授权的许可，散会时他却获准在六家工厂扩大试点规模。米其林的研发负责人吉永和特里·格蒂斯（Terry Gettys）自愿担任下一阶段试验的顾问。

巴拉兰再次着手寻找新试点对象。18家工厂的领导举起了手，而为了最大程度体现地理和业务上的多元化，最终来自爱尔兰、加拿大、美国、德国、波兰和法国的6家工厂入选。

2014年春天，包括工厂经理和职能部门负责人在内的各家工厂的代表来到总部接受为期三天的培训。他们听取了试点团队工作的简要

介绍，回顾了MAPPEDIA上记录的做法。各工厂被告知可以采取在他们的环境中行之有效的任何解决方案。与公司的其他行动不同的是，不会有自上而下的指导或每月的审查。不过，各工厂能够获得一个由前工厂领导及专家组成的新团队的支持，专家们已将试点的经验编辑成册。

2014年夏秋两季，这些试点工厂充实了自己的计划。勒皮工厂邀请员工参加了一整天的头脑风暴会议，讨论如何让工厂成为授权的典范。此次活动产生了900多条创意，这些想法随后被归集成13个优先领域，其中包括跨团队协调、多技能培养、合议决策以及在质量和安全方面发挥带头作用。对于每一个优先领域，工厂都会指派一个由一线操作员、管理人员和保障人员组成的小组，将最有希望的想法转化成现实的试验。

位于奥尔什丁（Olsztyn）的波兰工厂举行了200名团队成员参加的启动仪式。在两天的时间里，该团队起草了一组授权目标，比如授权日常生产规划、让员工参与招聘、改变薪酬标准等。与勒皮工厂一样，波兰工厂围绕每一个目标形成了跨职能团队，以发展和试验具体的创意。在重大的转变中，发起变革的团队认定“信任”为其试验的关键字眼。正如工厂经理雅罗斯瓦夫·米哈拉克（JaroslawMichalak）所解释的，“我们过去在工作中有一种潜在看法，认为操作员不值得信任，这是份必须去赢得的信任。我们现在从一开始就完全信任每一个人，而个人应该为失去信任负责，这取决于他或她的行为。这听起来像是视角上的细微改变，但它却产生了巨大的影响。”

实践中的授权：Svenska Handelsbanken

这家欧洲银行将其750多家分行中的每一家都视为独立的企业。分行团队——通常有8—10名员工——负责信贷决策、贷款利率、存款、客户沟通和人员编制。在任何一年，如果该银行的股本回报率超过同行平均水平，那么差额的1/3就会被投入一个员工利润分红计划，该计划投资于该银行的股票。不管级别高低，每个人得到的份额相同。通过该计划，员工间接成为了该银行最大的所有人。很大程度上由于该银行的成本-收益比远远低于平均水平，在过去的48年里，瑞典商业银行每年的股本回报率表现都优于它的欧洲同行。

第4步

重新定义界限和角色

在试点工厂，一线员工开始在安全、质量、日程安排等领域扮演更大的角色，甚至开始参加高级别的规划会议。他们第一次就工厂设计、资本项目、人事配置水平和年度目标的决策发表了意见。

随着责任的增加，工厂的工人们要求获得更多的信息。“没有正确的信息，我们就不能指望操作人员做出正确的决定，拥有良好的业务判断力。”米哈拉克指出，“过去，一线员工全然不知他们正在生产的轮胎去了哪里，也不知道轮胎出厂前的成本。现在他们掌握的信息和我们一样多。”

这些工厂还投资培养员工的技能。在洪堡，维修、质量和工程部门为操作人员制定了培训计划。比如，维修部门布置了一个有设备和零件的房间，操作人员可以在此练习维修机器。奥尔什丁、格林维尔、南卡罗来纳等其他工厂也推出了锻炼操作人员业务头脑的课程。

就在生产团队开始行使更大自主权之际，试点工厂的经理们致力于重新定义他们的角色。每家工厂就情商和“幕后领导”等话题制定了培训计划。在格林维尔和勒皮，经理们每过几周就要开会分享学习体会。他们做过何种尝试？什么做法有效，什么无效？这种同行支持帮助他们从老板转变成了导师。

少数工厂高管也卸下了他们的部分职责。在奥尔什丁，清理待装运产品的决策权从部门经理转到了某个团队领导身上。在勒皮，工厂经理洛朗·卡尔庞捷（Laurent Carpentier）下放了预算、生产规划、设备选择和客户管理方面的权力。他解释道：“我亲自负责安全和重大人事问题，而其他每件事都由各团队提出并落实解决方案。”团队领导迪普兰表示：“每一个人的级别都提高了。”

在一个双赢的局面中，一线授权让管理者解脱出来，专心致力于培养团队技能及进行资源规划等更有价值的工作。一位团队领导总结了授权如何改变了自己的角色：“原来是我去解决他们的问题，而且可能没有以最佳的方式解决，现在变成了专家们就地即时地解决问题。”

第5步

重新协商与总部的关系

米其林的工厂传统上依靠总部的职能部门来设立标准，规定流程及分配生产指标。巴拉兰清楚地知道，除非工厂能够开始自己管理这些任务，否则授权就会陷入停顿。从总部职能部门夺权是一项挑战，然而，有几家工厂取得了进展——进展最多的是奥尔什丁工厂。当地管理人员意识到，关键是要获得针对性试验的许可，然后再利用成果去争取更多的自主权。

波兰工厂第一次试验涉及月生产目标。奥尔什丁邀请了总部规划职能部门的代表参加为期一天的研讨，当地团队成员在研讨会上辩称，他们更具设立目标的能力，因为他们与客户的关系更密切，会首先了解到需求方面的变化。

总部干事同意进行一个月的试验。试验取得明显的成功，总部适时将设定目标的任务授权给了所有工厂。通过类似的试验，奥尔什丁工厂逐渐接管了质量审计及轮胎模具等重大资本采购决策。数十年来第一次，总部的控制不但没有增加，反而缩减了。

不可逆转的运动

2016年底，巴拉兰与制造部门负责人和MAPP团队成员一道参观了每一家试点工厂，以评估进展。尽管成果参差不齐，然而授权不仅让洪堡的生产率提高了10%，而且使该工厂能够在不额外聘用经理或专业人士的情况下，员工队伍扩大了三分之一。勒皮和奥尔什丁报告的进步类似。很快，更多的工厂开始游说，希望加入先行者的行列。

MAPP泛起的涟漪已经蔓延到制造部门之外。2018年的一次重大重组在几乎没有行政投入的情况下由70个跨部门的团队开展，这进一步分散了决策权。梅内戈已经宣称，授权是公司新的标志。“我们太过庞大，太过全球化，”他指出，“不能不依靠公司上下每一个人的技能。”

与多数自上而下的行动不同，授权计划的早期目标十分广泛，并刻意使手段模糊。其目的是培养事业心，而非强制接受特定的协议。巴拉兰和他的团队明白，真正的变革是通过信念和毅力而不是命令和指标来实现的。他们意识到，他们没有实际经验，无法设想他们的一

线工作中需要改变的所有东西。相反，他们依靠的是试点团队来发现并绘制授权历程中的众多方向。

彻底授权的理由

工作之所以缺乏吸引力，很大一部分原因是人们感到缺乏个人成长和个人贡献的机会。米其林这样的做法表明，当一家企业对其员工的潜力充满信心，并准备投资他们的技能、奖励他们的贡献时，它可以取得什么样的成就。这种职场“炼金术”——将毫无前途的工作变成充满希望的工作——并不要求新的政策或数十亿美元的公共开支。它只需要建设授权型组织的决心，以点燃每个人身上日常智慧的火花。

加里•哈梅尔是伦敦商学院客座教授，管理实验室（Management Lab）的创始人。**米凯莱•扎尼尼**是管理实验室董事总经理。他们著有《人性化管理：将其企业打造得与企业内的员工一样出色》（Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them）（哈佛商业评论出版社，2020年）。

讽刺、
自嘲和内部笑话：
职场幽默
使用说明

Sarcasm, Self-Deprecation, and Inside Jokes: A User's Guide to Humor at Work

布拉德·彼特利（Brad Bitterly）
艾莉森·伍德·布鲁克斯（Alison Wood Brooks）| 文
蒋荟蓉 | 译 牛文静 | 校 时青靖 | 编辑



核心观点

问题

人们普遍认为幽默在人际关系中必不可少，但在领导力中并不重要。一些领导者下意识地运用幽默，但我们更多的人可以有意识地利用幽默这一强有力的工具。

益处

幽默有助于在人与人之间建立信任，形成高质量工作关系，影响一些行为和态度，继而影响领导效能的很多方面，如员工工作表现、工作满意度、组织归属感以及创造力。

平衡

这些益处也有一定的代价。本文提供了一些建议，帮助读者发挥幽默的好处，避免其负面影响。

几年前我们开展过一项研究，请参与者协助为一家虚构的名叫VisitSwitzerland.ch的旅行社策划宣传活动。我们将参与者分为几个小组，展示一张有湖、有山、有红底白十字国旗的瑞士风景照片，并提出这个问题："是什么让你爱上瑞士？"我们让参与者各自在三分钟内想出一个能够令人印象深刻的答案，然后在小组内分享交流。

每次小组展示的时候，我们都会让两位扮作参与者的研究人员首先分享，用的是我们事先准备好的回答。第一个人直接赞美瑞士："这个国家很美。风景美得令人吃惊！"第二个人的回答则经过调整，在一半小组里说："这座山很适合滑雪和爬山！太棒啦！"在另一半小组里则加上一个双关语："这座山很适合滑雪和爬山，而且国旗上有个大大的加号，加分！真是太棒啦！"

必须承认，这个笑话其实并不怎么好笑。不过我们是想验证一个简单的问题：一个玩笑能否让一个人给别人留下的印象发生改变？在

我们的研究中，答案显然是肯定的。与没有听到第二位展示者用双关语开玩笑的参与者相比，听到这个人开玩笑的参与者对其自信和能力的评价更高。在为之后的小组任务选领导者的时候，开玩笑的展示者获得的票数也更多。一个不好笑的玩笑能有这样的效果，已经很不错了。

这一发现并不令人意外——我们很多人都凭直觉知道，幽默有很大的作用。问问你的同事在朋友或伴侣身上最重视的特质，他们很可能会回答（相对其他特质而言）是幽默感，喜欢“可以让我笑出来”或者“会被我的玩笑逗乐的人”。可是再问他们在领导身上最重视的是什么，这次可能就没有幽默了。我们一般会觉得幽默对于领导力而言是次要的部分。

其实，幽默是一种强有力的工具，有些领导者会下意识地使用，但更多的人都可以有意识地运用起来。一场大笑，或者一种鼓励轻松幽默的职场氛围，可以促进人际交往，令团体内部产生凝聚力。对大量职场沟通的分析表明，至少有10%的电子邮件里出现了幽默，领导者在面对面沟通时使用幽默的频率还要略高一些。这个比例还可以（并且应该）再提升一点。我们和其他一些研究者的研究表明，幽默可以影响和提升一个人在团队里的地位等级，增强人与人之间的信任，让团队成员缔结高质量的工作关系，从根本上塑造人际交往中的信心、能力、友爱和明确沟通。幽默还会影响一些重要的行为和态度，继而影响领导效能的很多方面，如员工工作表现、工作满意度、组织归属感、组织公民行为、创造力、在团队中的心理安全感，以及将来继续互动的期望。

不过，失败的玩笑（不好笑或没有人发笑）和冒犯的玩笑（被视为不合时宜）可能会让开玩笑的人显得不够聪明、能力不足，进而损

害其职业声望。这种情况会让人地位下降，在极端情况下甚至会因此丢掉工作。

要想成为更高效的领导者，该如何运用特定类型的幽默？如何避免成为下一次员工培训中的反面教材？本文提供了一些指导建议。

幽默可以让你的地位上升（或下降）

幽默和笑声与地位和权力有着千丝万缕的联系。级别较低的人若能妥善运用幽默，就可以让自己在部门和组织里的地位上升。例如本文开头，我们与沃顿商学院的莫里斯·施魏策尔（Maurice Schweitzer）合作的瑞士旅游广告研究表明，适当运用玩笑的人被同侪选为领导者的几率更高。在这个研究项目里，我们还进行了另一个实验，让参与者回想自己的某位同事有趣的时刻。我们发现，幽默和地位之间的联系非常强——仅仅是让一个人回忆自己与同事之间的某次有趣沟通，就能使这个人对这位同事的地位认知发生改变。

幽默不仅能让人获得权威的地位，还能帮助获得权威地位的人更为高效地领导。迈阿密大学的塞西莉·库珀（Cecily Cooper）、南佛罗里达大学的托尼·江（Tony Kong，音译）和中佛罗里达大学的克雷格·克罗斯利（Craig Crossley）三位教授发现，领导者将幽默作为人际关系工具使用时员工满意度更高，因此沟通质量更高，组织公民行为（即自发自愿的有助于提升组织效率的行动）有所增加。换言之，领导者运用幽默时，员工更愿意主动去做自己职责范围以外的事情。

幽默为何具有如此强大的力量？亚利桑那大学的凯莱布·沃伦（Caleb Warren）和科罗拉多大学博尔德分校的彼得·麦格劳（Peter McGraw）开展了一项研究，考察构成幽默的要素。他们发现，幽默的

效果最常出现在某件事被视为良性不适（benign violation）的时候。这项研究是向参与者展示几个场景，分别呈现某人的良性场景（如撑杆跳运动员成功地完成了一跳）、带来不适感的场景（撑杆跳运动员跳高失败，而且受了重伤），以及良性不适的场景（撑杆跳运动员跳高失败，但并未受重伤）。参与者看到第三个场景（同时具备良性和不适两个要素）时发笑的比例高于其他两个场景（纯粹的良性或不适）。研究者得出结论，让我们觉得有趣的是令人不安但在某种程度上可以接受、不会造成太大威胁感的事物。

因为开玩笑会损害对方的心理安全感，可能会有风险，所以会让人显得更加自信、更有能力。我们在一项研究中发现，一个玩笑无论是成功还是不合时宜，参与者都会觉得开玩笑的人更有自信——因为这个人有勇气尝试玩笑。以这种方式显示自信，可以获得更高的地位（前提是受众没有获得证明其缺乏自信的信息）。我们还发现，以合宜的方式违背期待和常规的人会让人觉得更能干、更聪明。这个结论验证了我们对讲话风趣的人的感受：我们欣赏且尊敬这类人的才智，因此他们的声望得以提升。

不过，幽默也具有令人感到不适的冒犯性，所以有一定的风险。太过不合时宜的玩笑会适得其反，让受众反感。这种时候受众非但不会觉得开玩笑的人聪明能干，反而会在心里想，这个人真傻啊，我简直不敢相信这家伙说出了这种蠢话。虽然开玩笑不合宜的人依然会被视为有自信，但玩笑失败会被视为能力低下的表现，导致地位降低。我们的研究表明，领导者尝试幽默失败的代价十分高昂，甚至比完全不开玩笑、全无幽默感的严肃领导者更糟糕。在良性冒犯和严重冒犯之间寻找平衡可能很难——就连专业的喜剧演员也会经常被批评演得过头了——而且需要一定的技巧。

场合很重要

与他人交谈时，我们需要同时平衡多种动机。我们交谈的目的可能是准确清晰地交换信息、给彼此留下好的印象、化解冲突、获得乐趣，等等等等。每一种动机是否被视为正常得体，根据不同场合有所不同。因此幽默的场合非常重要。你住过的一家酒店服务糟糕透了，这件搞笑的事在聚会上讲给朋友（这种场合的一般动机是获得乐趣），就比去外国的时候讲给该国边防人员（一般动机是交换信息）更加安全。某个笑话讲给某一群人的效果特别好，但可能换成另一群人就非常失败，甚至对着同样的对象，放到另一个场合下可能就不好笑了。而且，虽然玩笑通常可以起到（善意的）社交黏合剂的作用，但如果被对方当作几乎不加掩饰的炫耀，抑或针对特定人群或特定想法的侮辱，就会适得其反。



以下介绍一些方法，帮助你充分发挥幽默的益处，避免不合时宜的玩笑。

什么时候可以讲内部玩笑。这种玩笑的笑点需要具备一定的背景知识才能理解，外人没有相关知识就理解不了。内部玩笑非常普遍——我们的数据显示，几乎每个人都讲过或听过内部玩笑。但这类内部话题，特别是内部玩笑，会对团体之中的交流动态带来怎样的影响呢？

为了解相关影响，我们与北卡罗莱纳大学的奥武·塞泽尔（Ovul Sezer）、沃顿商学院的莫里斯·施魏策尔（Maurice Schweitzer）和哈佛商学院的迈克尔·诺顿（Michael Norton）一起开展了一项研究。在研究中，我们让每一位参与者跟另外两名假扮成参与者的助理研究员组队，通过即时通信软件进行一项头脑风暴任务。一部分团队中的一位

研究员给出参与者无法理解的乱码信息，另一位研究员回应：“我同意！”这样一来参与者就会觉得这两个人在自己不知情的时候交换过信息。另一部分团队中，第二位研究员回答的是：“哈哈哈，那个太搞笑了，我同意！”两种情况下，参与者都是外人，但这两种情况又有着微妙的不同。参与者错过的信息好笑与否，是否会影响其感受？答案是肯定的。与内部信息组相比，内部笑话组的参与者更加觉得同组成员自视甚高，而且感觉到的团队认同感和凝聚力更低。

对于这种现象，我们都曾有过切身体会。虽然大家通常都觉得轻松幽默可以拉近彼此间的距离，但也可能会让团队内部产生嫌隙，让一些人觉得被排挤了很尴尬。内部笑话当然也有正面作用，比如可以表示亲近友爱，让人觉得自己属于这个圈子。这种幽默在不会产生其他后续影响的事务性场合可能很有用，外人无法理解笑点也无伤大雅。但对于这类幽默的研究给出了明确的建议：如果在团队凝聚力很重要的场合，就要注意讲大家都能听得懂的笑话。

什么时候可以讽刺。即使你超级擅长讽刺，再多了解一点指导意见也没有坏处。欧洲工商管理学院（INSEAD）的黄立（音译）、哈佛大学的弗兰切斯卡·吉诺（Francesca Gino）和哥伦比亚大学的亚当·加林斯基（Adam Galinsky）经过研究发现，讽刺的作用不只在于让青少年用来激怒父母，还可以对管理者和团队有所帮助。在他们的研究中，一部分参与者做出或收到带有讽刺的评论，另一部分参与者做出或收到真诚的评论，之后两组一同被要求完成某个创新任务时，讽刺组明显比真诚组完成得更好。后续研究中，一组参与者被要求回想自己说出或听到讽刺言辞的时候，另一组则回想某次自己说出或听到了真诚的话语。之后研究人员同样要求两组参与者完成创新任务，创新能力较强的仍然是讽刺组。

这是为什么？讽刺就是说反话，所以相对于直接表达而言，运用和理解讽刺都需要较高层次的抽象思维，而抽象思维有助于提升创新能力。讽刺的弊端在于可能会令对方察觉到较高的冲突水平，在彼此间信赖程度较低时尤其如此。而且，因为讽刺表达的实际意思与字面意思相反，所以会有造成误解的风险，或者对方没能领悟话里的幽默意味，将讽刺的评论按照字面意思理解。要注意的重点是，讽刺可以用来激发创意，但在不熟的新同事面前、不熟悉的环境里，以及关系尚未稳固的团队中要温和一点。在建立起深厚的信赖关系之前，最好带着敬意去沟通。

什么时候可以自嘲。约翰·肯尼迪（John F.Kennedy）参加总统竞选时，有人指控他有钱的父亲要花钱给他买选票。肯尼迪在1958年的年度烤架俱乐部晚宴（Gridiron dinner）上回应这种指控说，“刚刚我收到我慷慨的老爸发来的电报，他说，‘亲爱的杰克，选票买够了就行，一张都别多买。你要是想让我买个压倒性优势那就要命了。’”

自嘲可以有效地化解关于自己的负面信息。本文作者之一布拉德与莫里斯·施魏策尔一同开展的研究发现，相比用严肃的方式披露关于自己的负面信息，以幽默的方式披露此类信息的人会被视为更友善、更能干。披露负面信息时运用幽默，会让对方感到该信息真实性和重要性降低。比如研究发现，求职者以幽默的方式表示自己数学能力有限，说“我会做加减法，但说起几何我就只会画线啦”（画线原文draw the line双关，有“做不到”的意思——译者注），会显得比严肃地给出这一信息（“我会做加减法，但不会几何”）的人数学水平更高。

不过，运用自嘲也有禁区。在地位较低的人群中，如果相关特质或技能是胜任某项工作必不可少的核心，自嘲就可能带来负面影响。比如统计人员自嘲说自己拼写能力不足，会比说统计能力不足更加安

全。因此在谈及核心能力的时候，选择其他幽默形式可能效果更好。（有个例外的情况要说一下：假如除了自嘲以外就只能严肃地披露自己核心能力有所欠缺，没有别的幽默方法了，那就还是自嘲为好。）在不适合轻松幽默的场合（如法庭作证），或者错误非常严重、开玩笑会显得很低级的时候，也应当避免以幽默的方式承认错误。例如，2004年白宫记者晚宴时，总统乔治·布什（George W.Bush）放了一段视频，视频里他在总统办公室四处寻找，嘴里说着“大规模杀伤性武器肯定就放在什么地方。没有，那边没有……也许在这里？”这种话题根本不适合拿来开玩笑。这个视频引来了严厉的批评。

什么时候运用幽默回避尖锐的问题。1984年美国总统竞选的第二轮辩论中，当时在位的罗纳德·里根（Ronald Reagan）被问到年龄是否他连任总统的阻碍。73岁的里根已经是美国历史上年纪最大的总统，而且在第一轮辩论时显得非常疲惫。面对这种问题，他回答说，“我不会将年龄作为本次竞选的议题。我不会出于政治目的而利用对手的年轻和缺乏经验。”观众和对手沃尔特·蒙代尔（Walter Mondale）都大笑起来。事后蒙代尔说，当时他就知道自己已经输了。

很少有人喜欢被问到这样尖锐的问题。此前的研究表明，面对此类问题时人有很多种不同的回应方式：保持沉默，明显撒谎，含糊其辞（用真话故意误导），或者再抛出一个问题。用幽默回避问题是一种在特定场合非常有用的方法。因为幽默会分散人们的注意力，这是乌特勒克大学玛德莱恩·斯特里克（Madelijn Strick）等人的研究成果。就像优秀的魔术师让观众看不清手法一样，一个成功的玩笑可以将我们的注意力从特定信息上转移开。成功的幽默还会让我们发笑，而我们在心情愉快的时候更愿意信任别人。前文还提到过，有趣的人会被视为更聪明、更能干。里根的回答之所以非常有效，部分是因为他在

受到攻击时展现出的聪明才智。里根以幽默作答（虽然可能只是一句事先准备好的台词），向观众展示了自己依旧思维敏捷。

什么时候运用幽默给出负面反馈意见。美国内战时，乔治·麦克莱伦将军（General George B.McClellan）没能在里士满袭击罗伯特·李将军（General Robert E.Lee），亚伯拉罕·林肯（Abraham Lincoln）感到生气，在给麦克莱伦的信中写道，“如果你不想用军队，那就借给我用用吧。林肯谨上”。像这样用幽默给出负面反馈，可以让对方牢牢记住批评。

给出负面反馈是件难事，很容易让人想后退一步，开个玩笑，让气氛轻松起来。不过，用玩笑来传达批评，可能会让批评的力度减弱。彼得·麦格劳等人做过实验，让参与者接受幽默的投诉或严肃的投诉。幽默的投诉更好接受，但也更为温和，不会像严肃的投诉那样迫使人们采取措施纠正问题。

因为幽默的批评会让反馈力度减弱，所以在问题不明显时会导致重点模糊。倘若管理者针对某位下属的工作表现下滑开玩笑，下属可能会以为自己的表现没有问题，或者问题不大——否则为什么要开玩笑地说呢？

什么时候运用幽默作为一种创伤应对机制。还记得2016年总统大选后的那一天吗？对于唐纳德·特朗普（Donald Trump）的支持者而言，那是快乐的一天，对于希拉里·克林顿（Hillary Clinton）的支持者却不然。当时我们趁机研究了幽默如何帮助人应对负面新闻。选举后的那天，本文作者之一（艾莉森）和其他几位研究者请一些投票给希拉里的人参与研究，让他们就特朗普的胜利写一些幽默或有意义的东西。研究发现，这种情况下寻求幽默的人在当时的感受有所好转，等到几个月后研究者进行回访时，他们对这件事的感受依然更好。

幽默可以成为非常强力的创伤应对工具，哪怕面对最艰难的处境也不例外。领导力咨询顾问琳达·亨曼（Linda Henman）发现，越战中的美国战俘时常用幽默应对自身所处的艰苦环境。斯特里克和其他研究者开展研究，让参与者观看展示负面场景的照片（如人身伤害或车祸），紧接着分别给予惹人发笑的刺激和正面但不好笑的刺激。与接触后者的参与者相比，接触好笑的刺激因素的参与者报告的负面情绪更少。这是为什么？仍然是因为幽默会分散人的注意力，让人无法将全部注意力集中在负面信息上。

不过另一项研究表明，幽默作为应对机制的作用受其类型影响。弗里堡大学的安德烈亚·萨姆松（Andrea Samson）和斯坦福的詹姆斯·格罗斯（James Gross）发现，应对负面消息时，积极友善的幽默会让人情绪好转，而消极、阴郁或刻薄的玩笑则让人感觉更糟糕。还有一点要注意的是，负面事件尚未过去或刚刚过去不久的时候，开玩笑冒犯别人要谨慎（“不要操之过急”）。

不过总体来讲，幽默可以很好地帮助人应对情绪，不仅在负面事件发生时或发生后，就长期而言也很有用。萨姆松和格罗斯进行了其他几项研究，与阿兰娜·格拉斯科（Alana Glassco）合作研究Twitter用户、与伊诺·李（Ihno Lee）合作研究Uplight用户，发现对负面刺激源发表了搞笑评论（如对一张展示脸部缝针的男性的照片评论“这下他能在万圣节的时候扮僵尸了！”）的参与者在一周后再次看到相同的负面图片时情绪积极程度较高。因此，下次你在职场听到坏消息（销售低迷，或者新产品出师不利），可以试着拿这件事开个玩笑（“至少我们不必担心缺货了”，或者“我最近一直因为压力暴饮暴食，业绩不把腰围算进去真是太可惜了”），不一定要大声说出来。喜剧演员斯蒂芬·科

尔伯特（Stephen Colbert）说过，“不管什么事情都不可能同时让你既发笑又害怕。如果你笑了，我敢说你就根本不怕了。”

不必具备喜剧演员的专业水准

跟公司的人一起出去打高尔夫球，你不必是菲尔·米克尔森（Phil Mickelson）。同样，要在办公室妥善运用幽默，你也不必是埃米·舒默（Amy Schumer）、阿里·王（Ali Wong，音译）、约翰·穆拉内（John Mulaney）。许多职业喜剧演员的风格，直接照搬到职场中甚至可能带来风险，因为职业演员是要拓展“得体”的边界。一个玩笑是否成功，取决于讲笑话的人、时间、地点和对象，所以在工作中复述喜剧演员的笑话一定要谨慎。不过你的同事也并没有指望你像职业喜剧演员那样优秀（或者说那样好笑），甚至根本没指望你能讲出事先准备的玩笑。

幽默在何时有效，何时无效

开玩笑的时机没有什么硬性规定，不过以下几条一般原则可以帮助你在职场成功运用幽默。

如果不必担心不理解内部笑话的人会感到被排斥，**就可以使用内部笑话**。

重视团队凝聚力，而且不是所有人都在“圈内”的时候，**不要讲内部笑话**。

面对一群你很了解且信任的人，想要激发他们的创造力，此时**可以运用讽刺**。

尚在构建信赖关系的过程中，或者希望避免人际冲突，**就不要讽刺**。

针对非必要技能开玩笑，或者不得不披露关于自己能力的负面信息、如果不幽默就只能用严肃的方式承认的时候，**可以自嘲**。

涉及必要工作技能，或者自己的能力尚未获得广泛信赖，此时**不要自嘲**。

相信受众也会觉得你的回应有趣，而且在必须正视问题时可以给出更严肃的回答，此时**可以用幽默回避尖锐的问题**。

如果不了解受众，不确定玩笑能否发挥效果，**就不要用幽默回避尖锐问题**。

希望对方记住某个负面反馈，**可以用幽默的方式来反馈**。

如果对方可能会低估问题的紧迫性或重要性，**就不要用幽默的负面反馈**。

与经历困境的群体成员关系密切，**可以用幽默作为应对机制**。

如果负面事件正在发生或刚刚过去不久，或者可能会显得冷酷无情，**就不要用幽默来应对负面事件**。

考虑自己与对方之间的关系，以及不同环境的情况，**尽可能适时地运用幽默**。

将幽默视为领导力工具，要认识到人可以在各种不同的方面令人发笑。举例来说，诙谐健谈、构思故事巧妙、写邮件聪明机灵、做展示时活跃气氛，这些都是不一样的，各自需要不同的反应时间、表达节奏，以及对受众的了解。如果你不适应对着一大群人开玩笑，或者不擅长在展示时开玩笑，那就坚持在单独沟通时尝试使用幽默。如果你在单独沟通时比较严肃，那还可以试试在电子邮件里幽默一把。要将幽默更多地融入工作生活，你有很多种选择。

职场幽默是一门精细的手艺，而对幽默的研究也才刚刚起步。包括我们在内的研究者尚在收集关于各种不同类型的幽默使用方式、使用时机和效果的数据。不过，运用幽默的原则必须强调一条：场合很重要。不同文化、不同的人、不同团体的交流动态可能都截然不同，其中的变化要素很难把握，即便身处其中，也很难判断此时此刻尝试幽默能否获得好的效果。一个笑话哪怕不好笑或不得体，很多人也会礼貌地笑一笑，因此反馈也并不可靠。

倘若你觉得自己无法在职场妥善运用幽默，或者不敢尝试，那完全没问题。不是每个人都非得惹人发笑不可，也不是每次尝试幽默都能成功，职业喜剧演员也会有搞笑失败的时候。但你仍然可以让轻松幽默渗入自己的工作生活，方法很简单：欣赏别人的幽默，多笑一笑，欣赏人生的荒诞和你听到的玩笑。全然没有幽默的生活不止无趣，还会让你自己和周围的人效率降低、缺乏创造力。不要把幽默当作一种次要的组织行为，而是要将之视为提升地位、实现职场成功的主要途径，这样一来你就会大大获益。

布拉德•彼特利是密歇根大学罗斯商学院博士后研究员。**艾莉森•伍德•布鲁克斯**是哈佛商学院工商管理学奥布莱恩协会（O’Brien Associate）教席教授。

关于
资本
管理者
错在哪里

WHAT MANAGERS GET WRONG ABOUT CAPITAL

罗杰·马丁（Roger L. Martin）| 文
永年 | 译 时青靖 | 校 钮键军 | 编辑

核心观点



核心观点

问题

大型上市公司经常将它们认为业绩欠佳的业务部门剥离——结果却看到，购买这些部门的私募公司将其扭亏为盈并出售之后收获了可观的利润。

成因

大型企业的管理者热衷于一种估值模型，这种模型以投资于某项业务的现金数量为基础，而不是以可以创造的价值预期为基础。私募公司可以利用这种严重的估值错误。

解决方案

管理者应该认识到，对资产的任何投资都要假设价值在未来会被创造或毁灭——而这应该立即反映在对资产所代表的资本进行的估值中。。

2013年，时任化工巨头杜邦公司（DuPont）CEO的埃伦·库尔曼（Ellen Kullman）在股东要求提升业绩的压力下，决定出售该公司的性能涂料业务，这是该公司系列产品中增长率低、利润率低的部分。私募公司凯雷集团（Carlyle Group）斥资13.5亿美元购买了该业务的全部所有权，并将其更名为Axalta。凯雷立即着手对该部门进行了大刀阔斧的改革，其中包括相当激进的投资，特别是在开发市场方面。

仅仅21个月之后，Axalta的表现如此优异，以至于凯雷让它公开上市，仅出售了公司22%的股份就收回了几乎全部投资。截至2016年，即收购Axalta三年半之后，凯雷出售了它剩余的股份，它最初的投资总共赚取了58亿美元。

这是一个耳熟能详的故事，一个让凯雷、KKR和百仕通（Blackstone）等私募投资者获得有远见的管理天才美誉的故事。通过结合严格的管理、优质的治理、谨慎的成本控制，最重要的是，不受公共市场投资者要求的短期业绩制约，它们能够将最不被人看好的资产中的隐藏价值释放出来。

因此，一直寻求提升回报的投资者正在增持私募股权基金股份就不足为奇了。公共市场越来越被视为难以获利的地方。随着大量资本的涌入，私募公司已经从收购估值偏低的业务部门转变为整体收购那些股东不满管理层表现的公司。

然而，私募扭转局面的著名案例通常是由在大型上市公司拥有长期业绩记录的管理者领导的，而且他们离开上市公司的时间在相对较近的五至七年内。削减成本并非高深的学问，私募公司运用的多数管理操作和战略工具——比如设计思维和六西格玛管理战略（Six Sigma）——都是众所周知且广为传授的。综合这一切考虑，为何杜邦这样的大型上市公司会如此心甘情愿地将赚钱的机会，拱手让给私人投资者呢?

答案在于许多企业——当然，不是全部——评估它们业务和项目的方式。许多企业管理者犯下的基本错误（数据显示，还继续在犯），就是把未来现金流的估计数量与投入业务的现金数量进行比较。虽然这事听起来极其合理，可它却将业绩评估的基准建立在了一个会迅速失去相关性的历史数字上。

正如我要在随后几页解释的那样，一旦对某项资产进行了投资，企业对它将创造的价值所持的预期实际上就公之于众了。因此，假如像杜邦这样的上市公司对它的涂料部门进行大量投资——可能是修建制造厂或是进入新市场——那些预期立刻就会成为影响股价的因素。如果该部门的业绩好于预期，投资的感知价值就会增加，致使股价上涨。如果该部门仅仅是符合预期，价值就不会变动，股价（倘若没有其他因素）就

会保持不变。但如果该部门业绩达不到预期，即使该项投资继续从投入的现金中产生回报，市场仍会降低杜邦的股价——因为那些回报不如预期的高。

这意味着在评估投资项目业绩时，企业应该考虑的不是投入的现金，而是他们所投资资产或能力的现值，这个现值是关键点，它包括市场已经认为企业将用该资产或能力创造或毁灭的价值。

正如我们将会看到的，企业管理者未能认识到这一点，这可以解释为何像凯雷这样的私募公司得以继续从它们收购杜邦这类企业的业务中赚取巨额利润。然而，我首先要对企业投资的各种资产类型进行比较，因为市场对投资项目业绩的感知与评估业绩方式之间存在脱节，其根源在于所涉及资产的性质。

资本及其可转换性

企业将其资本投资于多种类型的资产。在此领域的一端是我所称的自由资本——现金及其等价物，比如有价证券，或者实际上任何可以交易并能够迅速转换成现金的资产。这些资产通常在资产负债表上按它们的市价估值，市价包含了当前对资产将会创造的价值的所有预期。

这一领域的另一端是嵌入资本，它已经沉淀于不能轻易转换成现金或现金等价物的资产。它可能是某个生产设施，某个分销网络，或者某个软件系统。它也可能是某个品牌或某项专利。在无从获得市场价格的情况下，这些资产在资产负债表上是按照它们的购买价值减去累计折旧或摊销费用之差（依据标准会计规则计算）来评估的。对于多数企业而言，这些资产占了资本投资的大部分——它们使企业能够生产、销售和分销其提供的产品或服务，通过产品和服务，价值才得以创造。

通常，企业会将自由资本转换成嵌入资本。比如，当一家化工企业修建聚乙烯工厂的时候，它就把从银行或股票投资者那里获得的资本嵌入到某种可能不易出售变现的资产中。假如聚乙烯市场掉头向下——或者工厂的成本最终高于预期——它可能只能以巨大的亏本价出售。当然，如果工厂建设出色且地理位置优越，它的出售可能会获得可观的收益。可是无论哪种方式，它都只有在得到维护且符合预期用途的情况下，才能够作为正常运转的工厂出售。

情况可能并没有听起来这么糟糕。投资者和银行把资本交给企业管理者，目的不是投资现金和有价证券，而是让其找到并有效管理生产性资产。正如战略学教授潘卡伊·盖马瓦特（Pankaj Ghemawat）在其著作《承诺：战略的动力》（Commitment: The Dynamic of Strategy）中所论述的，竞争优势的关键是进行投资，使企业致力于某种特定的能力和行动方案。如果你购买了恰当的资产和能力且使用得当，它们就会以健康和持续的现金流方式为你创造价值。它们的可转换性越低，创造的价值就会越高。

盖马瓦特的论点有实证经验支持。经济学家威廉·鲍莫尔（William Baumol）、约翰·潘萨尔（John Panzar）和罗伯特·维利希（Robert Willig）在一本晦涩却又重要的著作《可竞争市场与产业结构理论》（Contestable Markets and the Theory of Industry Structure）中表示，关键生产性资产可以合理转换的行业，其业绩逊于作者们所谓的以不可逆资产为主的行业。比如，在美国的定期航空运输业中，最昂贵的两项资产是飞机和登机门。事实证明，飞机和登机门市场的流动性都非常强，这意味着新来者在投资这个行业的时候，它可以相对迅速地抽出资本。问题在于，在该行业运营良好的时候，企业通常会过度投资，因为投入的成本相对较低。因此，该行业会受到系统性产能过剩的影响。在这种环境下，企业很难自始至终可持续地创造价值。

最终，企业管理者会去投资不易转换的资产。企业是通过嵌入它们从投资者那里获得的自由资本来创造价值的。可是我们如何才能客观判断那些管理者的工作做得是好还是坏呢?

企业如何评估价值创造

凯洛格商学院（Kellogg）教授阿尔·拉帕波特（Al Rappaport）［1986年有影响力著作《创造股东价值》（Creating Shareholder Value）一书的作者］和Stern Stewart咨询公司在制定评估股东价值创造标准方法方面发挥了重要作用。拉帕波特的股东增加值（或SVA）与Stern Stewart的经济增加值（或EVA）十分相似，两者都涉及比较两个数字：投资回报率和平均资本成本，加权后用来反映债务和股权融资的比例。为简单起见，我在此会使用EVA，因为它已变得更为普遍。

EVA反映预期净现金流的方式，是企业通过借款和发行股票所筹集到资金的美元价值百分比，就像其资产负债表上报告的那样。要产生EVA，管理者通常采用资本资产定价模型，该模型的输入信息是可以公开获得的。如果投资资本的回报超过了资本成本，企业就在创造价值。如果它低于资本成本，价值就在被毁灭。

为具体说明这一点，让我们看看美国久负盛名的制药、医疗器械和消费品巨头强生（Johnson & Johnson）。2018年，它销售了价值816亿美元的商品和服务，获得的税后现金流为153亿美元。为产生这样的现金流，强生平均调动了891亿美元的资本——由未偿股本和长期债务构成的资本，入账记为募集资金。（年初为908亿美元，年末为874亿美元。）因此，在一年的时间里，强生的投资资本获得了健康的17%的现金流回报。同一时期，外部机构估计，强生的加权平均资本成本（WACC）约为6%。所以它的EVA正值为11个百分点。另一种考量方法是按绝对美元

计算。强生暗中承担了大约53亿美元的资本支出（占891亿美元的6%），产生了153亿美元的现金流：它创造了大约100亿美元的价值。这就是所谓的剩余现金流（RCF）——即，扣除资本支出之外所产生的美元数量。如果RCF是正值，企业就创造了股东价值；如果是负值，企业就毁灭了股东价值。

价值创造计算中的常见错误

多数企业使用投资资本回报率(ROIC)来评估某项业务的业绩，可是计算ROIC需要准确估计企业的资本成本——许多管理者都做得不对，他们关注的是该项投资的账面价值（或历史成本），而非该资本当前的市场价值（基于公司的股价）。看看强生的这个例子，以了解这种方法的缺陷。

平均账面价值法

多数管理团队在评估回报时使用资本的**平均账面价值**。即使在扣除资本成本(6%)之后，强生各大业务的业绩似乎都表现良好。（所有数字的单位均为十亿。）

业务部门	资本平均账面价值	2018年现金流总额（%回报）		资本成本（平均账面价值的6%）		真实现金流
制药	$40.8	$8.9(21.8%)	-	$2.4	=	$6.5
医疗器械	$31.1	$4.4(14.1%)	-	$1.9	=	$2.5
消费品	$17.2	$2.0(11.6%)	-	$1.0	=	$1.0

比如，在强生的账面上，公司已对其制药业务投资了408亿美元……

……在为资本成本进行调整之后，这会给公司带来65亿美元的真实现金流。

市场价值法

可是如果我们使用强生投资于每项业务的资本的**市场价值**来进行同样的计算，结果会大相径庭。事实上，在强生真实的资本成本被正确计入之后，强生各大业务产生的现金流是负值，这有助于解释强生在这一时期低迷的股市表现。

业务部门	资本的市场价值	2018年现金流总额（%回报）		资本成本（市场价值的6%）		真实现金流
制药	$236.5	$8.9(3.8%)	-	$14.2	=	-$5.3
医疗器械	$115.1	$4.4(3.8%)	-	$6.9	=	-$2.5
消费品	$53.9	$2.0(3.7%)	-	$3.2	=	-$1.2

可是市场价值法表明，投资者认为他们对制药的投资为2365亿美元……

……这让它的真实现金流呈负值。

（返回原文阅读）

在适当的时候，EVA业者开始将这一公司层面的分析应用于各个业务部门，看看哪些部门在对公司的价值创造做贡献，哪些是在削弱公司的价值创造，因为一家企业的大部分嵌入资本投资决策都是在部门内部做出的。（在强生，按美元价值计算的总资产中只有16%是公司层面持有的。）为计算资本支出，分析师要（从财务报告中）确定与每个部门相关的净资产（固定资产加净运营资本）账面价值（如果他们希望更精确的话，还可以加上按比例分配的公司资产）。将调整后的数字乘以公司的平均资本成本，就可以得出每个业务部门一年中资本支出的美元价值。

这种分析使企业管理者能够根据RCF给该企业的各个部门排序，从产生最多绝对股东价值的部门到削弱股东价值程度最大的部门。比如，强生将其业务分为三个主要部门：制药［主要生产类克（Remicade）和拜瑞妥（Xarelto）等拳头药物产品，赚取了大约89亿美元的调整后的现金流，同时按账面价值计算，利用了公司891亿投资资本中的46%］；医疗器械（比如支架和隐形眼镜；分别为44亿美元和35%）；消费品（创可贴、婴儿香波、露得清化妆品等等；分别为20亿美元和19%）。

企业管理者很快采纳了这种办法，将其作为重大投资和资产剥离决策的基础。创造了股东价值的企业有理由进行更多的投资；毁灭了股东价值的企业找到了财政紧缩的依据——不要把更多的血汗钱用来追加糟糕的投资。

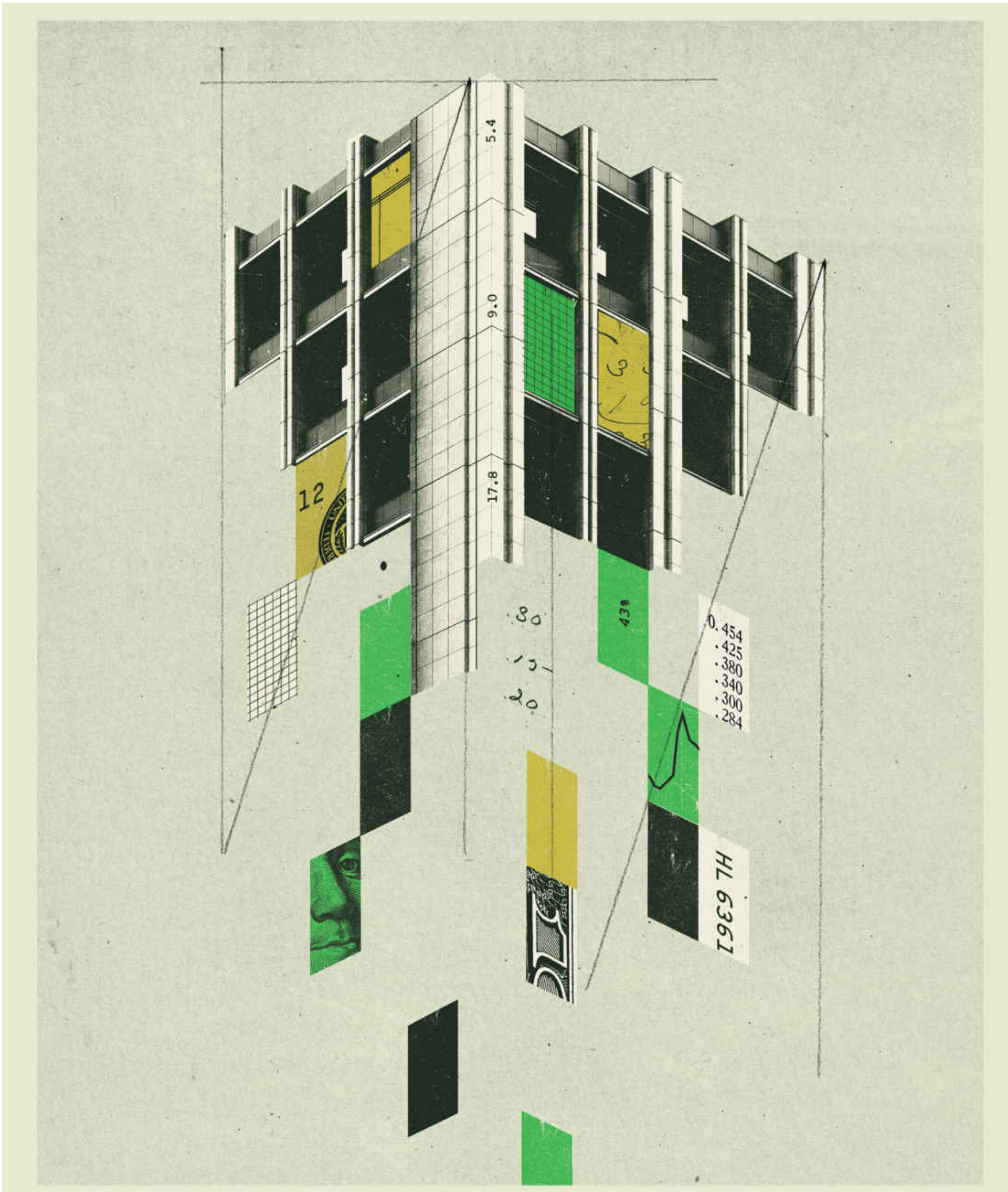
这种对评估新工具的反应从表面上看丝毫也不疯狂。为何企业不为那些所产生现金超过资本成本的业务提供资金，对那些无法支付资本成本的业务格外慎重？这不正是股东们所希望的吗？在平添一年的股东价值毁灭之前，不应该剥离亏损的业务吗？

那么，为何强生的股价在2018年下跌，致使其市值损失了大约300亿美元呢？我们可以把其中230亿美元解释为对市场整体下跌作出的反映

——可是这仍然意味着，市场认为强生毁灭了70多亿美元的价值，而非标准分析所认定的创造了100亿美元，甚至更多的价值。如果我们假设市场总是正确的，那么我刚才给你讲的那种计算可能出了问题。这就让我想到一件你需要了解的有关资本的事情。

价值实现于投资的瞬间

一家公司的股票价格反映了投资者对其项目组合产生价值的预期。现在，让我们想象一下，强生出乎市场预料地宣布，之前被认为不太可能成功的一种新药拳头产品已经获得监管部门批准，其预期年利润可能会达到一年60亿美元左右。让我们进一步想象一下，负责强生的分析师同意这样的预估。在其他条件相同的情况下，以其6%左右的资本成本，一年60亿美元的利润可能会使强生的市值增加1000亿美元。



更重要的是，强生的股价不会以每个交易日（一年252个交易日）3.97亿美元的速度上涨，因为这个数量是强生每个交易日挣到的额外利润。相反，市场会接受这个消息，将新药产生的所有未来额外现金流折

现到当前，立即将市值推高1000亿美元。当然，这是信息完全披露的情形。假如信息是缓慢地且有选择地流出，这1000亿美元的巨额增长可能需要一段时间才能实现。可是无论如何，在新药获得监管部门意外批准的那一刻，这一巨额增长就已经注定要发生了。

所以，再说一遍，这是你需要了解的有关资本的一件事：对某项资产的任何投资都会建立起预期，认为价值会在未来得到创造或被毁灭，这种预期会立即反映在资本价值中。

这正是Alphabet的交易总额四倍于其账面价值的原因。投资者早就对嵌入谷歌搜索引擎业务——利润丰厚的业务——的资本重新进行了上调估值，传统的计算会显示，这项业务拥有极高的EVA。可是仅此一点不至于让Alphabet的股价上涨。只有当投资者发现，该公司在进行了资本支出（其中包含了已嵌入股价的价值，而非历史投资）之后已找到了产生RCF正值的方法，他们才会推高股价。推高股价的唯一东西是新的正面消息。

现在回想一下嵌入资本是如何估值的：它是以收购资产所支付现金的名义入账的，按折旧和摊销进行了调整。我们是在评估一家企业的整体投资组合时，而不是在单个业务部门或项目层面评估其投资组合中资产的价值时——进而评估嵌入资本的价值——才会考虑未来价值的预期，这似乎有悖常理。

此外，由于不立即考虑投资有望帮助创造的价值，传统的方法会暗自认为，下一次投资的资金会产生和前一次资金相同的回报。也就是说，如果已嵌入某项业务的投资在毁灭（或者创造）股东价值，增加的投资也会做同样的事情。当然，情况可能会这样：成功的企业很有可能选择制胜的策略或商业模式，因此，加倍投资真的会创造更多的股东价值。亏损的企业很可能选择了失败的策略，因此，加倍投资只会产生更多的价值毁灭。

身陷预期差距之中的CEO们

我与之交谈过的许多CEO和CFO都承认，他们感觉受困于他们管理之人的预期和投资者的预期之间。投资者对一件事感兴趣：他们买股票花的钱是否会获得回报？如果他们碰巧以特别高的价格购买了股票，他们不会问："为什么我要以那样的价格买这只股票？"在财报会议上，他们会问CEO和CFO："为什么你们没有给我的投资带来可接受的回报？"

与此同时，公司里的其他人重点关注的是从分配给他们业务的资本中赚取回报，通常以账面价值进行估算。如果回报高于账面资本成本，他们会感觉自己已完成工作，并期待着为此获得回报。不幸的是，股东的预期可能太高，以至于股价已达到了这样的水平：即使账面价值上的最高回报也无法产生有吸引力的市场回报——更别提可接受的回报了。

CEO们和CFO们被困于这两个世界之间——由账面价值主导的内部世界以及由市场价值支配的外部世界。当市场价值大大超过账面价值时，这两个世界就会出现巨大分歧。

一些CEO和CFO试图通过设立足够高的账面资产回报率目标来弥合这种差距，以使账面资产回报率与足够高的市场资本回报率相当——不过，这在公司内部可能很难被人接受，而且可能有进一步推高投资者预期的风险。

然而，历史并非天命，对账面上的高RCF业务进行增量资本投资是否也会创造价值，这一点根本不太清楚。这完全取决于所涉项目的性

质。问题是——这就是陷阱——如果该业务已经获得了很高的账面RCF正值，几乎可以肯定，它在进行额外投资之后还会产生同样的结果，因为与累计的历史投资相比，这笔投资不太可能是笔大投资。因此，即使新的投资实际上在毁灭股东价值，总体的账面RCF仍然会很高——这导致高管们认为，对该业务投资依旧是个好主意，而实际情况并非如此。

同样，对账面RCF为负值的业务进行的下一笔资本投资是否不会创造价值，这一点也根本不清楚。可以想象，该业务最需要的是注入资本。然而，除非注资极其成功，否则该业务的账面RCF总体上仍然会呈负值，因为即使新的投资实际创造了大量的股东价值，它可能也无法一笔勾销过去投资中犯下的所有过错——这导致高管们认为，这是一项糟糕的投资，而实际情况并非如此。

如何才能避免掉入这个陷阱?

新方法

答案在于计算资本支出的方式。当自由资本转换成嵌入资本时，它应该会立即反映所创造或被毁灭价值的预期。

在企业层面，这是一个相当简单的计算：在任何给定时间，一家企业的预期现金流除以其股票和债券的总市值，就得到一个称之为市值预期现金流回报的指标。这是投资者在当时购买股票期望获得的回报率。

在业务部门层面，嵌入资本的价值可以用部门的现金流除以母公司的市值现金流回报而计算出来。所有业务部门的资本价值总计之和就是整个企业的市值。财务专家可能会指出，这种方法不能恰当地解释企业内部各项业务及项目中，不同层次的系统风险和不同的最优资本结构，因此，每项业务的加权平均资本成本，进而是资本支出，就需要进一步

调整。但总的来说，这只是小小的微词，因为多数投资者默认的做法是简单地将公司总体的加权平均资本成本应用于每个项目或业务部门。

如果市值立即将有关价值的所有可用信息都考虑进去，包括市场已知被创造或毁灭的价值，那么投资时的RCF应该为零，而资本成本则等于新投资者的预期资本回报。

投资完成以后，创造或毁灭价值的东西是新信息，它让管理者和分析师重新修订他们对未来现金流的预期；新的共识会引起股价发生变化。回到强生和假设的来自监管部门的好消息上来：新药拳头产品得以创造出来，其所在业务——比如说肿瘤科业务——的资本支出应该会立刻在一年里增长60亿美元：这是从监管消息被纳入股价的那一刻起，股东就开始对该业务预期的金额。通过购买股票从现有投资者那里购买此资本的新投资者，将会为增加的价值买单。同样，如果强生发出了一个信号，表明它正在修正肿瘤药物年底利润的预期，比如上调或下调10%，这一信息应该已经导致其资本支出的调整。

现在让我们来看看，使用这种方法是否可以解释为何强生最终是毁灭了约70亿美元，而非基本的EVA计算所得出的创造了100亿美元。如上所述，强生的各项业务2018年产生了153亿美元的现金流。年度报告里的数据表明，它使用了891亿美元的资本来产生那些回报。（参见图示“价值创造计算中的常见错误”。）

然而，2017年底的时候，强生的长期债务和股权市值达到了4055亿美元——比账面价值高大约3160亿美元。根据投资者当时对资产、管理层规划和强生的经营环境所了解到一切，这就是那891亿美元的现金投资已经创造，或者预计到2017年年底会创造的价值。当时希望投资强生的任何人，都必须为当时已嵌入的附加值买单，正如股价所反映的那样。这意味着，2018年1月1日购买强生股票的投资者着眼的预期年回报率是建立在4055亿美元的基础之上，而非账面上的891亿美元；否则，他们就

不会以4055亿美元的估值进行投资了。下一笔投资的回报才是与他们相关的，他们期望的回报率至少是6%这一公司加权平均资本成本的水平。那么他们得到的是什么呢?

按照典型的标准衡量，强生2018年的表现极为出色。销量增长了近7%。税后账面资本回报率为17%，而资本成本只有6%。不过如图表所示，现金流市值回报率远没有那么引人瞩目，仅为3.8%——比强生的资本成本低2个百分点以上。这意味着一年中股东价值毁灭达到了90亿美元（刚刚超过4055亿美元的2%），这个数字超过了理论上强生300亿美元资本市值损失中的那70亿。实际上，如图表所示，强生的三大业务都没有获得市场资本成本的回报。

资本价值应该始终包含当前预期，这种观点或许有助于解释为何私募公司表现如此优秀。依据传统的EVA评估业务成绩的大型企业可能会寻求将它们眼中几乎没有价值创造前景、因而不值得投入时间或金钱的业务剥离出去。私募公司看到的是一个套利机会，在企业预期遭到人为压低的时候，以当时的价格购买资本。如果企业能够真正明白资本市场是凭借预期而非历史事实在交易，并做出相应的投资决策，私募公司或许就会失去它们的最大利润来源之一。

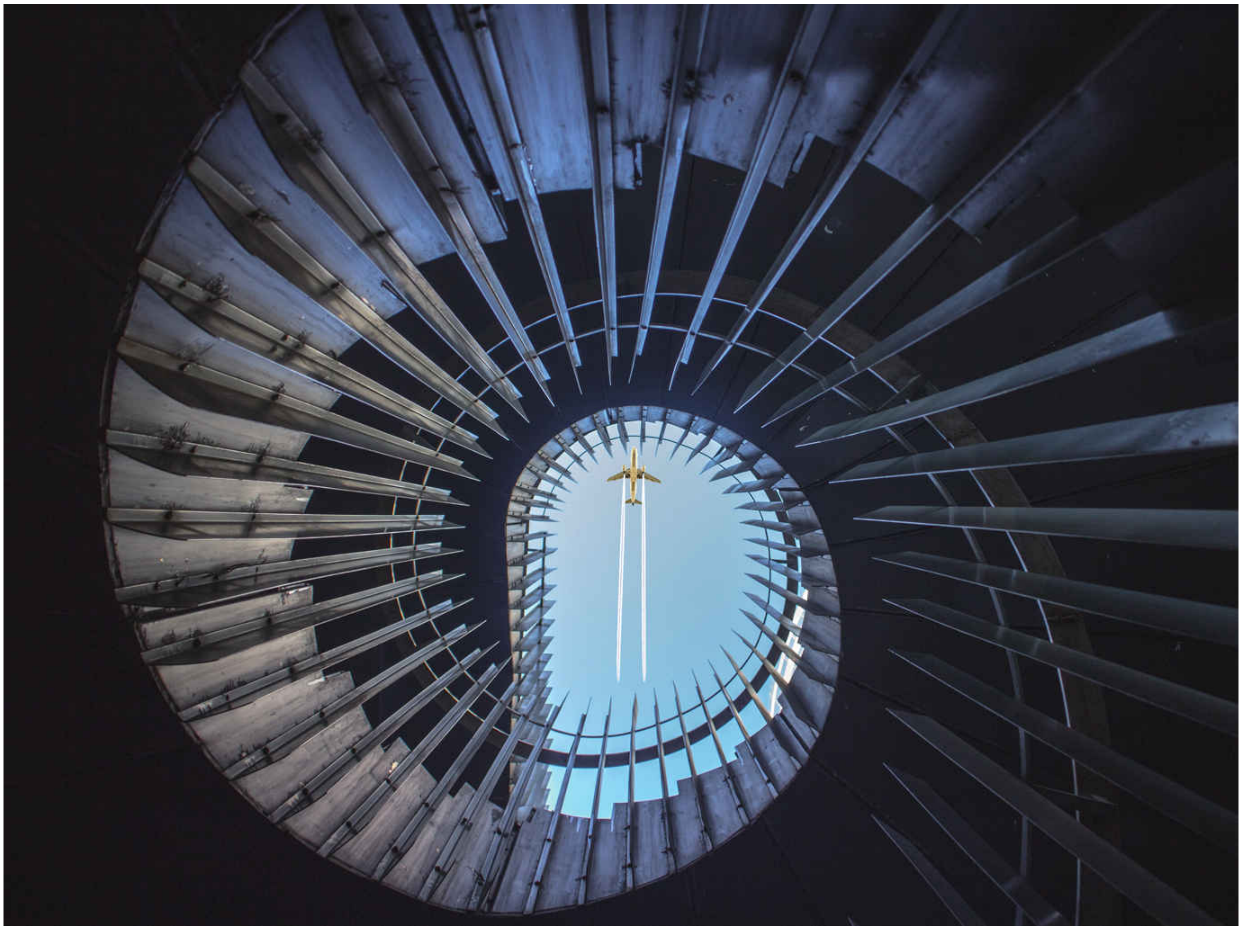
罗杰•马丁是一名CEO顾问，与人合著有《为赢而战：战略如何真正发挥作用》（Playing to Win: How Strategy Really Works）（哈佛商业评论出版社，2013年）一书，他也是罗特曼管理学院前院长。

疫情下中国企业的
对策选择

Lessons from Chinese Companies' Response to COVID-19

达斯·纳拉扬达斯(Das Narayandas)
维奈·赫巴尔(Vinay Hebbar)
李梁梁(Liangliang Li) | 文
时青靖 | 编辑

中国开始抗击新冠疫情的时间要比世界其他地区早上数周，积累的抗疫经验值得关注。



过去四个月是一个百年不遇的时机，让我们有机会研究企业如何在暴发规模空前的全球疫情时正常运转，同时加快向数字化运营转型的步伐。

中国开始抗击新冠疫情的时间要比世界其他地区早上数周，因此中国积累的抗疫经验值得关注。我们进行了20次面对面的深度访谈，并对超过350名企业高管展开了大规模的调查，以了解中国企业界是如何在这段充满不确定性的时期去努力适应、变革、生存，甚至茁壮成长。参与调查的企业包括国有企业、跨国企业和民营企业。面对突如其来的疫情，它们不得不迅速采取行动：

- 利用数字技术进行改造和创新
- 尝试新的业务模式

• 整合解决方案，满足新出现和此前被忽略的客户需求

• 打造新的业务流程和实践

• 重新定义团队的协作模式

很显然，随着中国新冠疫情告别封锁期，中国企业会继续面临诸多挑战，也会将此前采取的一些变革延续下去。我们整理了中国企业的11条抗疫经验，以帮助世界其他地区的商业领导人应对疫情。

1公开透明 直面挑战

成功应对疫情危机的企业高管在调查中指出，他们让团队定期更新组织动态、优先事项以及指导各层级决策的规则。此外，他们还打算在未来保持更高的透明度和信息共享，同时提高直接坦诚的私人沟通频率。

• 以一家大型工程与技术公司为例，当在会议上被问及为什么决定关闭一家象征着公司未来的全球研发中心时，首席执行官回答说：“如果我们不能在未来的三个月存活下来，就没有未来可言。”

• 平安集团总经理谢永林回忆道：“大多数个人和组织都有回归旧有舒适区的天然惰性。作为领导者，我的职责是确保我们作为一家企业生存下来，而不是让每个人感到舒适，在新冠疫情期间尤其如此。我时刻通过数据报告关注着管理团队的绩效，当我察觉两位高绩效分行经理对我们关于领导团队变革的反应太慢时，我就直接在疫情期间建立的全员微信群中提醒他们。如果在平时，我可能会采取更缓和的方式与他们交流。然而，疫情当前，我作为领导者的职责是确保我带领企业朝着正确的方向前进，以及每个人都在为同一个目标努力拼搏。”

提高透明度并不总是简单易行的。多位领导者告诉我们，他们感觉自己的行动被放在显微镜下，员工们会评判他们的行为是否符合公司所宣称的价值观。他们必须做到“身体力行、知行合一”。此外，他们还必须接受一点，即并非所有的员工都认可他们的决定。但这些领导者也指出，大部分员工会产生“我们并肩作战，对抗同一敌人”的感受，这种情绪似乎超过了他们对局部的不满。

2采用新的沟通方式

提到疫情期间的沟通，受调高管们表示，虽然面对面的沟通少了，但私人沟通却增多了。很多人避免使用电邮，转而使用钉钉或者微信等音频应用，又或是内部应用来加强信息共享和员工互动。有趣的是，很多跨国企业的领导者表示，全球沟通渠道与中国企业使用的一些热门本土通信技术之间不兼容，这对他们产生了不利的影响。

令我们感到吃惊的是，在员工重返工作岗位后，虚拟视频会议延续成了一种常态做法。有时，在所有与会人员都出现在办公室的情况下，大家仍会使用这种方式。我们采访的很多企业领导都计划减少大规模的面对面会议，同时增加虚拟会议。在他们看来，虚拟会议比面对面会议的效率更高，更直接，更能以目标为导向，同时耗时更短。不过，大多数人也承认，视频会议安排更为紧凑，减少了私人谈话和闲聊的机会，而闲聊通常能增进同事间的关系。

3加速数字化转型

突如其来的整体性经济停摆迫使企业在一夜之间切换到全数字化模式。速度至关重要。他们需要找到创造性的解决方案，满足新出现的客户需求，克服停摆造成的流程障碍同时节省成本。各行各业往往原来需要几年时间才能完成数字化转型，而疫情的暴发极大地加快了这个过程。

这场危机还给企业带来一个意外的收获：一些顾客一度对让他们迁移到数字平台的创新做法感到抗拒，但是疫情的暴发促使他们完成这种迁移。

• 以处于领先地位的教育巨头新东方集团（New Oriental Group）为例，两年多以来，新东方一直花很大力气试图将家长、学生和教育工作者迁移到一个能支持100万学员同时在线的教学直播平台。新冠疫情极大地加快了这一进程，让这个平台在更大范围得到了快速应用，甚至包括那些新东方此前未涉足的城市。

4调整组织结构，强化决策

传统上，中国企业的决策过程往往是自上而下的，涉及很多层级的大量审批程序。很多受访者表示，疫情期间中层管理人员的角色削弱了。数字化转型的加快让多个业务部门的部分日常活动实现了自动化。

• 举个例子，平安银行（Ping An Bank）将其“数字化经营”提升到了一个新的水平。这家公司通过增加与数字转型相关的高级管理人员和总部的IT专业人员，将其组织结构从传统的金字塔形转变为哑铃形。即便在快速增长的情况下，他们仍保持中层管理人员的数量不变，但同时扩大了面向市场的一线团队规模。该公司鼓励领导层使用

数字工具和数据直接管理更大规模的一线团队，将主要工作模式从“经验管理”转变为“数据管理”。尽管疫情当前，平安银行的经营业绩在2020年4月却达到了创纪录的高水平。

领导者能够借助数字工具直接管理整个组织，中层管理人员不再是领导层和一线团队之间至关重要的沟通渠道。高级管理人员被迫深入参与战略和决策，确保组织对快速变化的商业环境迅速做出反应。此外，当地环境的巨大差异还能促使企业赋权一线团队，促使它们做出实时决策，因为它们与客户的联系更为紧密，也更熟悉地方法律和环境。

• 领先的乳制品企业——伊利集团（Yili Group）在疫情封闭期面临着前所未有的物流和运输挑战。该公司必须与中国各地的农民、牛奶厂、运输公司、政府以及其他合作伙伴保持密切联系，以保证供应链的正常运转。这些地区的一线员工获得授权，可以采取行动，解决诸如封路、司机健康检查、社区关闭等意外问题。这确保了这家企业能够向全国各地，甚至是最偏远的地区持续供应乳制品。

接受访谈的领导者认为，对组织官僚机构进行“瘦身”能够促进合作和执行，推动大规模的快速创新。

5寻找新的合作方式

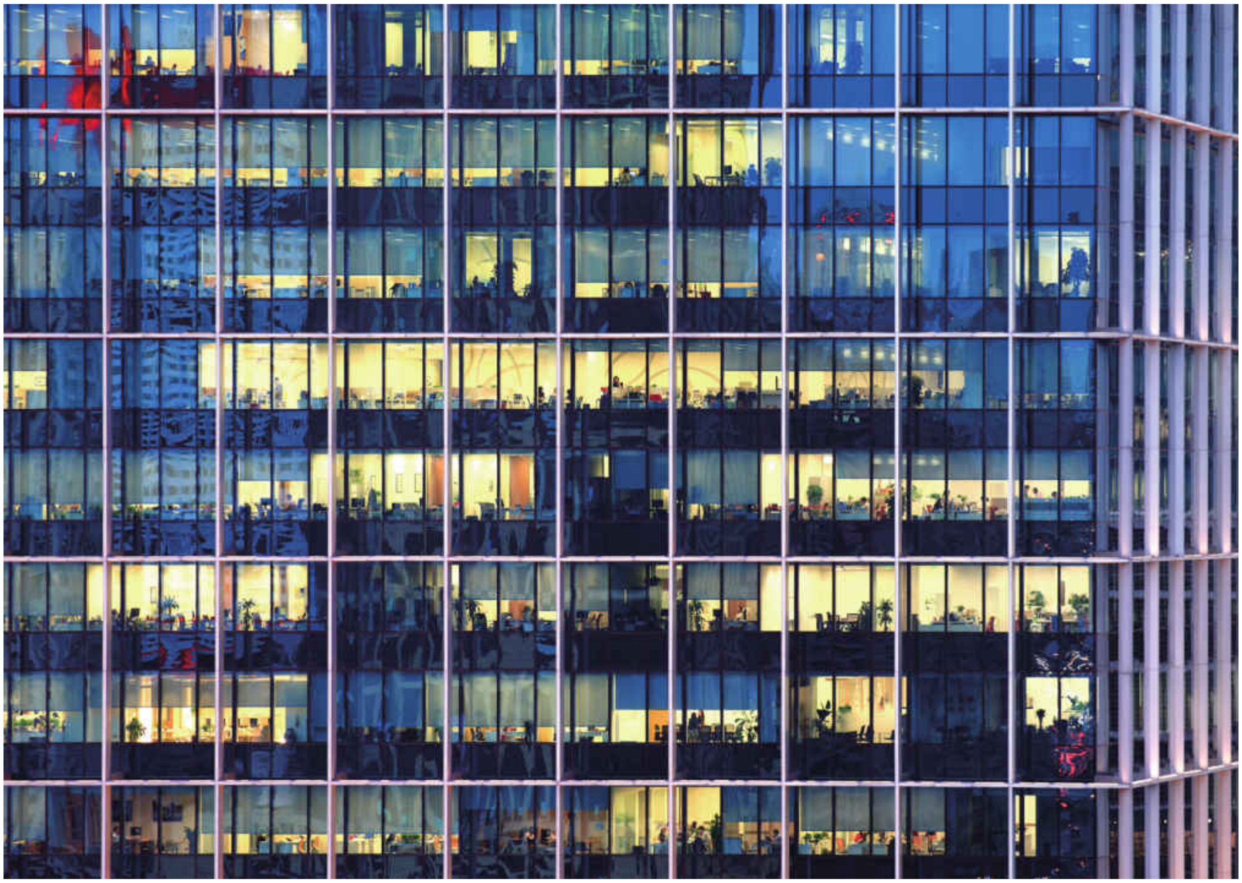
及时实现预期的变革往往需要采取新的方式与外部合作伙伴展开合作，包括客户、供应商、监管部门，甚至竞争对手。

• 欢喜传媒集团（Huanxi Media Group）制作的电影《囧妈》（Lost in Russia）原计划在贺岁档上映。突如其来的疫情导致影片无法上映，欢喜传媒因而面临巨大的财务压力。在影院关闭的情况下，欢

喜传媒在24小时内与字节跳动（Bytedance，抖音和中国其他一些视频流应用的母公司）达成协议，在字节跳动的网络平台播出《囧妈》和其他内容。这项协议让欢喜传媒获利9100万美元，《囧妈》的播放量在两天内便突破了6亿。

受访者指出，内部改组需要领导者和员工打破孤岛，创建敏捷项目团队来解决突发问题。

• 在线旅行服务行业的领头羊携程（Trip.com Group）受到了新冠疫情的冲击，数百万中国人取消了春节期间出国旅游的计划。为了应对前所未有的紧急情况，携程的IT、客户服务、商务、法务、财务和传播团队都被动员起来共同制定解决方案。IT团队与客户服务团队合作开发出了方便客户的“一键提交”和“一键取消”订单的功能。商务团队与全世界合作伙伴的领导层进行沟通，针对客户取消订单达成了统一的处理方式。传播团队还与IT团队合作，确保修订后的政策可以立即在网上向客户公布。财务团队需要筹集大量资金，向客户退款。行政团队必须确保需要前往办公室使用各种系统的大量员工的健康和安全。这种跨部门协作起到了至关重要的作用，帮助携程妥善应对疫情，确保企业声望完好无损。



据我们所知，很多企业的领导层和人力资源部门都通过重新定义岗位职责和工作流程，鼓励跨部门协作，从而使刚刚培养起来的敏捷性得以延续下去。

6支持远程办公的正规化

在新冠疫情暴发前，远程办公在中国的普及度和支持度都是极低的。由于朝九晚五的工作模式很难从办公室转移到居家环境，管理者需要根据个人情况和限制因素，合理安排不同的工作日程。虽然积极主动和重视结果的员工能够做到无缝过渡，但那些更习惯于传统的指挥-控制模式的员工则往往需要培训，以保证工作效率。

• 全球技术与服务提供商博世（Bosch）公司的中国区针对远程工作的需要，重新定义“信任”，对其管理人员进行远程工作和远程管理方面的培训，并强调“结果驱动”模式比过时的“出勤驱动”模式更有效。

7支持规模化的终身学习

受访的大多数领导者都认为，终身学习和成长型思维是员工未来职业发展的关键所在，尤其是在工作继续向线上转移的情况下。

由于出差次数的减少和更便捷的通信工具的出现，参与研究的很多最高管理层都强化了自身在组织内的“教导者”和“变革管理者”的角色。他们积极参与人才培养，确保整个组织步调一致。

• 民营教育提供商新东方集团将所有的培训转移到线上，让CEO和其他高管向全国的团队传授和分享他们的经验。这种变革获得了理想的效果。此前，安排时间飞往不同城市、面对面地培训当地团队对高管而言是一个不小的挑战。在家里或办公室中进行在线培训消除了这一障碍，并迅速取得了成效。

8反思员工的绩效评估方式

我们的研究发现，大多数领导者都认为新冠疫情是一个独一无二的机会，可以用来观察高级和中层管理人员如何应对新的挑战，从而对他们的领导潜力做出预判。

危机时更需要强大的领导力，这就迫使领导者将日常工作下放给各个团队，以便将主要精力用在思考全局的问题。最高管理层能够看

到哪些领导者只顾埋头于日常事务，而没有发展出更为全面的领导能力。

管理者称他们转变了做法，开始在业绩管理中引入客观指标，例如打销售电话的次数、客户服务呼叫中心接听的电话数量、在线时长以及解决的问题数量。他们使用在线衡量工具和数字化数据，评估员工的工作量和绩效。不过，每日客观评测会带来“过度强调短期成果”的风险。即便有些指标不完全以任务为导向，每日衡量工具也应与中短期目标实现平衡。巨大的不确定性和变革意味着管理者应制定敏捷灵活的目标，而不是固定目标。

9动员内部志愿者

很多受访领导者表示，动员内部志愿者能够激发一线员工的工作积极性，提高他们的敬业度。他们发现，当参与的业务计划能够产生社会影响时，被分配某项任务的个体在工作中表现出的决心、主人翁意识和积极性与个体志愿者存在着很大的差异。

• 快餐连锁企业百胜中国（Yum China）关闭了在武汉的大部分分店，只为医院员工保留了几家分店。由于一些餐厅员工及其家人担心在这些门店工作有高风险，公司决定招募志愿者，但对能否招募到足够的人没有把握。然而，令他们惊讶的是，在发布消息后仅仅两个小时内，他们就招募到了逾900名志愿者，这一数量远远超出了他们的要求。

一些公司报告称，精通数字技术的年轻员工除了自愿参与这类工作外，还将志愿工作的视频发布到“抖音”等平台与亲朋好友分享，这些举动有助于提高团队士气，缓解困难时期的压抑情绪。

多位领导者都计划在未来实施更多的以志愿者为主体的方案，从而推动复杂的业务模式变革，提高员工的敬业度，同时为有社会影响力的重大项目提供支持。

10帮助员工打造韧性

很多受访的领导者指出，一些员工高度焦虑、缺乏积极性，尤其是千禧一代。这一代人的就业环境得益于过去30年中国经济的持续高速增长，但他们也担心没有光明的未来，以及发展机会远远不及父母那一代人。

11创建一个联系更紧密的组织

受访的领导者几乎一致认为，分享抗疫经验能够提高组织内的宽容度、耐心和同理心。穿着随意的同事在家里进行视频通话，家人和宠物不时在画面中出现，这些场景会让彼此的互动更加私人化。我们的研究发现，绝大多数组织都认为，同心协力应对新冠疫情的经历能够提高团队的凝聚力，增进同事间的感情。

规划后疫情时代

我们的研究还得出了另外两个结论。第一，与实力较弱的竞争对手相比，研究中的市场领先企业——它们储备雄厚、抵御风暴的能力更强——在短期内积极投入的目的只有一个，那就是获取长期的竞争

优势。为了应对困难时期，这些企业的领导者不仅储备资源，同时还加大了在各方面的投入，以强化企业在市场上的优势地位。

我们得出的第二个结论是，这些企业积极加快数字化转型战略的步伐，采用相关的系统，确保新技能、新实践和新行为成为组织的肌肉记忆。此外，它们还意识到，需要制定有效的规章制度，确保员工不会退回到危机之前的工作习惯。

达斯•纳拉扬达斯是哈佛商学院工商管理埃德赛尔•布赖恩特•福特教席教授和负责对外关系的高级副院长，同时还是哈佛商学院出版社的资深副社长。他在孟买理工学院获得工程学技术学士学位，在印度管理学院（班加罗尔）获得管理学硕士学位，在普渡大学获得管理学博士学位。**维奈•赫巴尔**是哈佛商学院出版社国际事务高级副总裁。**李梁梁**是哈佛商学院企业学习中国事务总经理。

理性看待
直播带货

王高 张锐 | 文 李全伟 | 编辑

直播带货已成当下经济新亮点，对品牌主而言既是机遇又是挑战。本文从品牌主的角度，分析直播带货的本质、运作机制以及益处和局限性，解答品牌主是否应该拥抱直播带货、如何进行直播带货等问题。



直播带货正以波涛汹涌之势成为中国企业追逐的热潮，企业不是在直播中，就是在准备直播的路上，它们生怕错过机会，落后于竞争者。在直播间里几乎可以看到各个行业类目的商品，小到一盒水果、一支牙膏，大到空调汽车，甚至还有火箭发射服务。

主播规模也以空前的速度增长，从素人到网红、娱乐明星、主持人、企业CEO，甚至地方政府领导人，都纷纷投身直播间，仅淘宝、抖音、快手三大直播平台上活跃的达人数量就有几十万。中国互联网络信息中心（CNNIC）《第45次中国互联网络发展状况统计报告》显示，截至2020年3月，电商直播用户规模达2.65亿，占网民总数的29.3%，以购买力旺盛的80后和90后为主。媒体甚至宣称，我们进入了全民直播时代。

在各路名人主播的加持下，直播带货也在一波又一波地刷新着销售纪录，头部主播薇娅和李佳琦2020年1-3月分别带货38亿元和34亿元，号称“刘一刀”的刘涛6月6日一场直播带货2.2亿元，格力董事长董明珠在6月1日进行的一场直播实现了65.4亿元的销售。根据艾媒咨询《2020-2021年中国直播电商行业运行大数据分析及趋势研究报告》的数据，2019年直播带货的规模达到了4338亿元，到2020年预计将达到9610亿元。直播带货的火爆和销售结果着实令人惊艳。特别是在目前新冠肺炎疫情仍在蔓延的情况下，直播带货又有了促进经济的特别意义。

应该如何理解直播带货现象？作为品牌主，是否应该拥抱直播带货？应该如何进行直播带货？这篇文章将从品牌主的角度系统地回答这些问题。

直播带货的本质及其运作机制

直播带货的本质。电商平台最早通过图文介绍产品，之后短视频被电商采用，现在直播带货又如火如荼。在中国，直播起源于2005年传统互联网上的秀场直播，移动直播于2015年开始快速发展，2016年年初淘宝将直播引入电商领域。2019年，直播带货爆发式发展，被称作直播带货元年。2020年，因为新冠肺炎疫情的影响，线下销售受阻，直播带货更是飞速增长。

直播带货的历史可以追溯到传统的“叫卖练摊”，叫卖者努力演示和推销商品给围观人群。随着电视的普及，叫卖转移到电视上，就是电视购物。随着互联网特别是移动互联网技术的发展，短视频和直播得到广泛普及，叫卖又转移到了直播间，不仅可以将商品推销给更大规模的粉丝群，与粉丝实时互动，而且粉丝的黏性也更强。

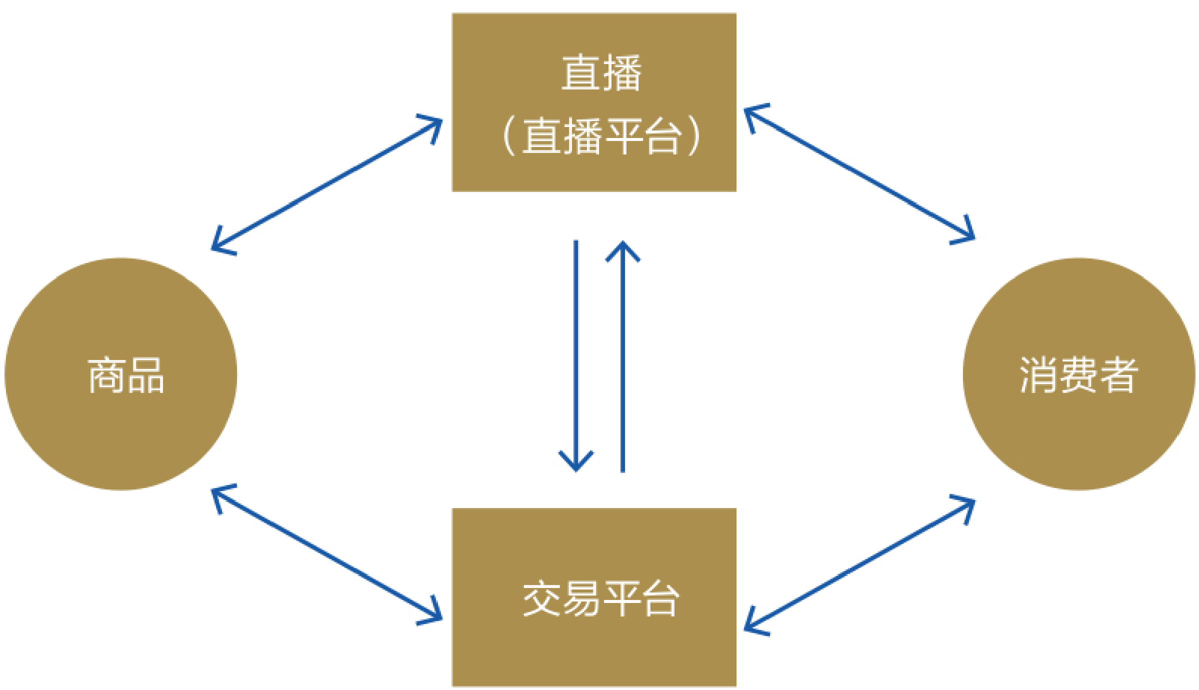
直播带货不仅是直播与电商的结合，也是营销推广与商品销售的结合。在互联网出现之前，营销推广和商品销售是两个分离的世界。品牌主在电视、广播、报刊、户外箱牌等做广告，影响消费者，让他们到另外一个场景——商品销售场所去购买。随着互联网技术的发展，广告和销售的界限被打破。消费者看到互联网广告的时候，如果对商品感兴趣，可以点击广告上的链接跳转到电商页面进行购买。这一变化对企业的营销和销售工作的影响是革命性的。直播带货就是这样一种新的营销和销售形式。

直播带货还改变了人们的购买决策过程和购买习惯。在传统零售和传统电商的购物环境中，购买决策过程由消费者发起，他们主动寻找商品，所以是“人找货”。而且整个购买决策通常是计划好的，由消费者自主完成，所以是“主动购买”。在直播带货的环境中，消费者的购买决策过程由主播发起，主播努力推销商品，消费者并没有主动寻

找这个商品，所以是“货找人”。消费者在直播间的购买决策往往是没有计划的，是受主播以及低价的影响而发生的冲动购买，所以是“被动购买”。

直播带货的运作机制。如图“直播带货的运作机制”所示，直播带货由四个部分构成：商品，消费者，主播及直播平台，交易平台。直播带货是由主播演示解说产品，消费者现场下单，订单传给交易平台，再由交易平台完成打包配送。

直播带货的运作机制



直播带货最受关注的自然是主播。主播可以是品牌方自己的人，比如格力的董明珠、携程的梁建章。但多数主播来自第三方，特别是近些年快速兴起的MCN（Multi-Channel Network，多频道网络）机构。主播主要由网红达人构成，如薇娅、李佳琦、张沫凡；也有明星和主持人加入直播行列，如刘涛、赵薇、汪涵；甚至地方政府领导也加入了直播行列，为地方产品带货。据我们访谈了解，如果是与第三方达人合作，品牌主通常要支付坑位费，同时还要支付佣金，佣金一般在销售额的20%-40%。头部达人的坑位费比较高，日常坑位费在8万-10万元，618或双11大促时坑位费会翻倍；腰部主播的坑位费也会从两三千到两三万元不等；尾部主播一般没有坑位费，只赚取佣金。

目前最主要的直播平台是淘宝、抖音和快手，其他主要的电商和网络平台也纷纷开设直播频道，如京东、拼多多、微博等。直播带货现场只完成交易环节，交易的执行由交易平台完成。目前，直播带货的最大交易平台还是电商的霸主淘宝天猫和京东，快手和抖音也开始小范围建设自己的交易平台，企业的分销商也可以成为交易平台。到今天，直播带货几乎覆盖了所有的商品类目。

直播的带货能力主要取决于以下四个方面。

第一，直播间的流量规模。观看的消费者越多，销售规模通常越大。直播间流量有两个来源，一是私域流量，包括主播和商家的粉丝和追随者；二是公域流量，即将直播平台的公域流量导入直播间，抖音和快手是目前流量最大的直播平台。公域流量又可分为三种，平台自然分发的流量，通过运作（基于平台流量分发逻辑）获得的流量，以及付费购买的流量。截至2020年6月10日，李佳琦在淘宝、抖音、快手和微博上的粉丝数合计9511万，仅在淘宝直播的粉丝数就达到2703万；薇娅在这四个平台上的粉丝数合计5165万，在淘宝直播上的粉丝

数为2628万。如此庞大的粉丝规模，他们屡屡创下带货纪录便不足为奇。

第二，主播的专业性和现场演示效果以及名人的背书。如果主播是所售商品领域的专家，消费者往往会比较相信他们的推荐，毫不犹豫地下单。比如李佳琦对口红有着深入的研究，是口红领域的专家型购买顾问，他推荐的口红容易获得消费者的信任。另外，如果现场演示效果好，给消费者现场体验感，自然比较容易做出决定。李佳琦不仅懂口红，而且会在自己嘴唇上涂口红，女性消费者可以看到口红真实的涂抹效果，容易下单。当然，网红主播的背书也很重要，粉丝们愿意支持他们的网红，信任他们推荐的商品，有的甚至不假思索去购买。

第三，商品的性质和促销力度。消费者来到直播间未必有明确的购买计划，在直播间下的订单往往是非计划的冲动性购买。价格比较便宜的感性消费性质的商品容易诱发冲动购买，所以化妆品、时装、零食等是直播带货卖得最好的。另外，大幅度促销也会促使消费者下单。薇娅和李佳琦承诺所售商品是全网最低价，另外还有买赠等促销，买到自然划算。这里必须指出，对于头部网红直播的超强带货能力，全网最低价和有吸引力的消费者权益，网红的背书和推介能力各起到多大作用还没有确切的定量研究，但是，我们相信最低价和消费者权益对带货有显著的影响。

第四，直播的时间段。直播带货最好的时段是人们忙碌完一天准备休息的时候，一般是在晚上八点钟以后。坐在沙发上逛直播间，对于许多人是一种休闲和娱乐方式。停留的时间越长，遇到的商品越多，购买的可能性自然越大。《招商证券：新零售研究之直播电商报

告》显示，约有25%的直播电商用户每天都会观看直播带货，46%的用户每周都会观看电商直播。

两种不同类型的直播带货模式。目前直播带货的主播仍然以第三方达人为主，代理网红达人的MCN机构的数量越来越多。随着直播带货现象快速升温，越来越多的企业开始自己开展直播。（见表“两种不同类型直播带货模式的比较”）

可以看出，两种不同类型的直播带货，除了主播成本不同，最关键的不同在于流量。网红达人的最大优势是流量，而品牌自播的最大挑战也是流量。品牌主如果自己做直播，可以省去付给网红达人的坑位费和佣金，但是需要为流量付出高昂费用。如果品牌直播运营得好，有机会沉淀自己品牌的忠诚用户，使用网红达人则无法做到这一点。

直播带货对品牌主的益处和局限性

直播带货对品牌主的益处。从销售角度看，直播带货对品牌主有如下好处。首先，直播带货可以短时间内实现巨大销量。销量大未必利润多，后面在讨论直播带货的局限性时会展开分析。企业会面临一些利润不重要但销量重要的情况，比如，当季度销售指标没有完成时，直播带货的巨大销售规模会有帮助。例如鲲驰公司，它们服务众多美妆和个人洗护用品品牌，有自己的MCN机构，自有和合作的达人库总人数超过2000人，它们直播带货的重点之一就是帮助所服务的品牌完成当季的销售指标。直播带货还可以用来帮助企业清理库存和尾货，库存和尾货对企业来说是沉没成本，直播间里的低价销售不会影

响企业的价格体系。比如上海激想公司，它们直播带货销售的商品之一就是主流运动品牌的尾货。

两种不同类型直播带货模式的比较

	主播成本	流量成本	消费者忠诚
品牌方自播	没有坑位费和佣金	品牌私域流量相对较小，需要从公域购买流量	对商品品牌忠诚
第三方达人直播	有坑位费和佣金	达人私域流量相对较大，对公域流量依赖度低	对主播达人忠诚

（返回原文阅读）

第二，直播带货可以帮助品牌主进行新产品上市的市场推广。新品上市的一个关键工作是吸引第一批“种子”用户购买并消费，这个过程往往会投入很多的广告和促销经费。网红达人的推荐和现场演示，加上直播间里的价格优惠，容易引起消费者购买和尝试。

第三，直播带货可以引导消费者关注其官方旗舰店，提升店铺等级。因为网红主播的影响，消费者也许会关注品牌官方旗舰店，如果在直播间没有抢到“种草”商品，他们可能会在官方旗舰店下单。因为直播带来销量的大幅增加，会改善店铺的评价指标，从而提升店铺在电商平台的自然流量。

第四，企业自播有机会实现一定规模的销售。如果企业营销资源有限，实现销售是一件有挑战的事情。如果企业可以创造有趣的内容吸引消费者，通过直播也可以实现一定规模的销售。例如苏州力矩优

行智能科技有限公司是一家生产力矩助力自行车的企业，业务以出口为主。因为疫情，出口业务全部停滞，公司面临严重的现金流问题。为了自救，公司总经理籍兵在抖音开启了直播带货。他慢慢地积累了4.5万粉丝，获得了22.4万个赞，每天也有一定数量的销售，虽然不能解决根本问题，但是让公司看到了希望。

从客户角度看，直播可以帮助品牌主进行客户生命周期管理。第一，帮助品牌主获取新客户。或者因为价格高，或者因为品牌认知度不够，很多潜在客户没有考虑某品牌。但因为网红主播的影响以及低价的吸引，这些潜在的客户在直播间下单，成为了该品牌的新客户。第二，加强与已有客户的互动。网红主播往往会褒奖所推荐的品牌，使品牌的老客户产生自豪感，无论有没有在直播间购买产品，都会加强他们与品牌的关系。第三，可以培养更多的潜在客户，为未来的转化创造条件。达人直播可以给潜在客户“种草”，即使他们没有在直播间下单，后面也有完成购买的可能。第四，推荐新产品给老客户。直播带货是推荐新产品给老客户的一个有效机会，这也是一个“种草”的过程。

从品牌角度看，网红达人直播带货给品牌带来短期内的巨大曝光量。头部达人直播间在线粉丝数动辄几十万上百万，带给品牌和商品的曝光效果甚至优于广告。2020年5月21日薇娅感恩节，薇娅直播间推出“薇娅5块2毛1全场秒杀”活动，其中包括冰箱、按摩椅等昂贵商品，被称为“实力宠粉”。直播间邀请众多明星助阵，活动也包括了唱歌、玩游戏等多种形式。当晚直播间观看人次破亿，创造了直播观看人次的新纪录。这个曝光量相当于投放省台跨年晚会广告带来的曝光量。

直播带货还可以是品牌主与竞争对手进行博弈的手段。因为网红主播和价格的原因，直播带货可以吸引竞争对手的客户购买自家产

品。一个例子，许多消费者等待618大促时购买家电，结果董明珠6月1日进行了一个多平台的直播带货，实现了65.4亿元的销售额。这些购买了格力家电的，一定有一些本来是计划购买其他品牌家电的消费者。

直播带货对品牌主的局限性。第一，直播可以带来巨大销量，但未必能给品牌主带来利润。一方面，如果聘用第三方网红，品牌主需要支付坑位费和佣金。另一方面，直播带货的价格往往远低于商品正常销售的价格。低价导致商品的毛利非常有限，再支付主播费用，使品牌主盈利非常困难，除非有极高的毛利。根据艾媒咨询《2020年中国直播电商行业用户画像及行为洞察》的数据，直播购物中经常取消订单或退货的消费者占到25.6%，如此高的退单/退货率，使品牌主更难从直播带货的销售中获得利润。

第二，直播带货过度强调低价，对品牌价值是一种伤害。品牌价值的核心诉求是差异化，而且打造品牌价值需要大量的时间和金钱的投入，如果品牌主不是强调差异化，而是过度强调价格，与企业的努力背道而驰，对品牌价值是很大伤害。网红达人张沫凡在直播带货的过程中强烈地意识到了这个问题，所以她提供的直播带货服务会为品牌主提供一揽子品牌推广方案，不仅带货，也做品牌建设。

第三，直播间的粉丝往往忠诚于网红，而不是品牌。粉丝来到网红达人的直播间，往往是因为喜欢这个达人，与喜欢的达人互动，就像是与偶像在互动，是一种充满情感的行为。粉丝忠于的是他们喜爱的网红，是网红的私域流量。他们也许在直播间下单购买一些品牌的商品，但是并不意味着他们一定会变成这些品牌的忠诚用户。品牌想把网红达人的粉丝转化成自己的忠实用户，还有很多工作要做。

通过比较上面的利益和局限性，可以发现，直播带货不能成为企业常规的销售手段，但是，直播带货在品牌曝光和新客户获取方面表

现很突出。直播带货被当成一种销售手段，却不能实现销售的目标，反而实现了营销的目的。直播带货往往是企业销售部门利用销售预算开展，但是却实现了营销部门的工作目标。

品牌主的直播带货之路

是否采用直播带货？在直播带货这样迅猛发展的形势下，许多人认为企业必须拥抱直播带货，这是企业发展的未来。在拥抱直播带货前，企业的决策者需要回答以下两个方面的问题。

首先，品牌主的目标顾客是否观看直播？如果品牌主的核心目标客户根本不看直播，企业不需要使用直播，而是要寻找其他可以更有效地触达目标顾客的沟通渠道。如果企业的核心目标客户是喜欢看直播的80后、90后，直播可能是企业不得不考虑的手段。

第二，品牌主进行直播带货的目标是什么？如果企业的目标是：品牌曝光、拉新客户、新品上市、为官方旗舰店引流、清理库存和尾货，那么可以考虑直播带货。需要注意的是，除了清理库存和尾货，其他目标都不是以销售为目标，可以考虑限量销售；因为这些都是营销工作的目标，所投入的成本可以作为营销投入。如果企业目标是以赢利为目标的销售，建议企业不必采用直播带货，特别不要采用网红直播带货，因为赢利太困难。如果企业有网红，如董明珠、雷军，可以考虑由他们直播带货，但是需要做好价格决策。从目前直播带货的特点看，直播带货的表现形式是销售，其最大的价值却在营销。

如何进行直播带货？首先，如何选择主播。企业可以选择网红达人，也可以选择自播。最关键的问题是主播的费用以及引流的费用比较。如果企业自播的总费用与聘用网红达人的总费用接近，应该选择

自播，因为企业自播可以获得自己的忠实粉丝。如果企业自播的总费用远远高于聘用网红达人的费用，可以考虑聘用网红达人。如果企业有运营流量的能力，可以考虑企业自播，董明珠6月1日直播带货，动用了3万家实体店线下引流，在直播间完成交易，实现巨大销量。

第二，如何选择直播平台。不同直播平台的用户呈现出不同的消费习惯，因此对企业直播带货的能力要求也有所不同。在电商平台（如淘宝和京东），用户更看重商品折扣，而且往往有购物意愿，如果企业是以销售为目标，并且愿意支付促销代价，可以考虑在电商平台做直播带货。在短视频平台（如抖音和快手），达人多是靠短视频内容积累起大量粉丝，在抖音和快手做直播，内容营销属性更强，可以在卖货的同时，实现品牌营销。如果企业有宏大的目标，可以考虑多平台同时运作。格力的董明珠于今年6月1日举行的直播带货就是多平台同时运作，取得了惊人的成果。

第三，如何运营直播带货。直播前期的预热和导流、直播完成后的运营可以放大直播带货的效果。如果是企业主导的直播，在直播前，品牌方预热和导流有更大的操作空间。比如在淘宝平台，品牌方可以通过提升店铺等级、参加平台店铺活动争取直播资源位，还可以投放微淘和店铺banner（页头，店铺首页最顶端的部分）预告直播。在抖音和快手平台，品牌方可以通过短视频预热并为直播间导流，通过提高直播热度来增加流量分发。当然，企业还可以花钱来购买流量，这一部分的投入成本可能比较可观。

直播后，品牌方可以对从直播间来到店铺购买的消费者做第二次、第三次的运营，让他们持续复购，品牌方有机会将达人的粉丝变成自己的用户甚至是忠实用户。一些达人允许品牌方将达人直播商品的视频片段用来做宣传，值得好好利用。直播平台会提供达人主播粉

丝群的画像，品牌方可以通过定向广告或促销再次触达他们，促进直播时“种草”的用户完成购买。

第四，网红达人的优化组合。网红达人带货能力分布非常不均衡。带货能力超强的头部达人数量很少（几十人），占带货总量的比重非常高，他们直播的成本（坑位费加佣金）也很高。腰部达人也有一定数量（上万人），带货能力居中，费用（坑位费加佣金）也居中。而尾部达人数量则非常庞大（几十万人），带货能力较弱，但是费用也比较低（一般只收佣金）。目前企业往往只关注头部达人，使得头部达人出现供不应求的局面，导致与头部达人合作的成本进一步攀升。建议企业与经营达人的MCN机构合作，按照搜索引擎关键词优化的逻辑对达人进行优化，从而实现最大化的投入产出。

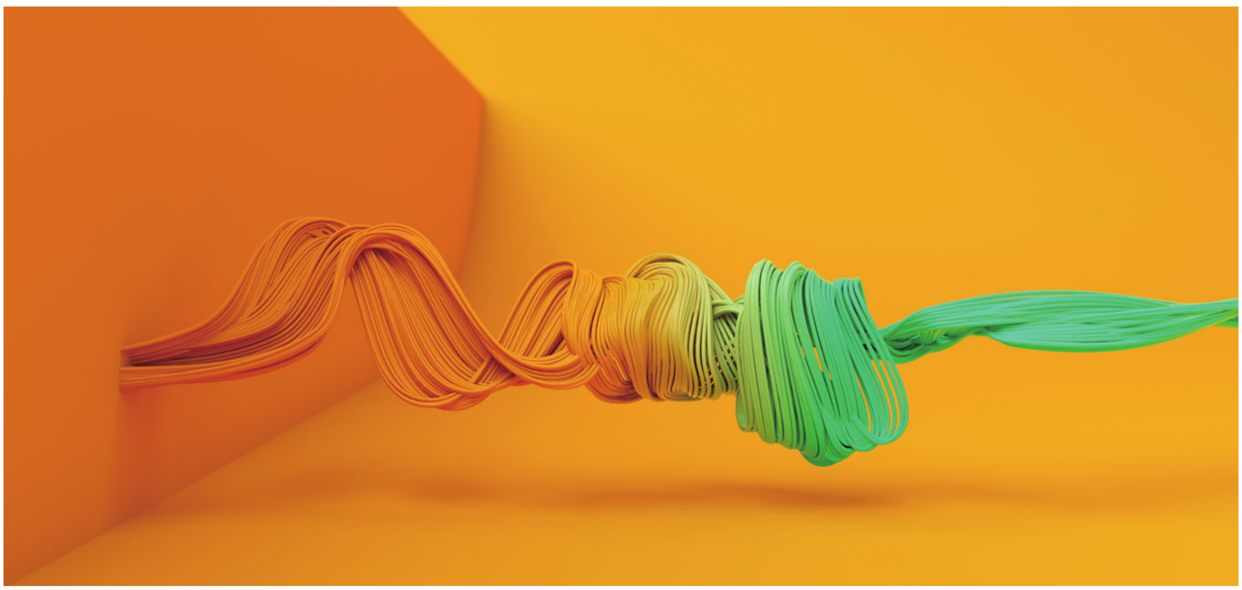
直播带货已经势不可挡地来到我们面前，是否拥抱，如何拥抱，企业需要基于理性的思考，做出适合自己的选择。

王高是中欧国际工商学院宝钢市场营销学教席教授、副教务长。张锐是中欧国际工商学院研究助理。

组织韧性：助力企业度过危机

曹仰锋 | 文 李全伟 | 编辑

组织韧性是企业抵御危机冲击的核心能力。只有高韧性的企业才能够从危机中走出来，并获得逆势增长。高韧性企业将战略韧性、资本韧性、关系韧性、领导力韧性和文化韧性有机协同起来，形成了抵御危机的能力组合。



2020年，注定将是历史性的一年。在元旦过后还不到100天的时间里，我们就见证了多次具有“历史时刻”的事件。数十年来，人们可能从来没有像今天这样感到恐惧和不安，新冠病毒在全球的肆虐不仅让人们的健康面临巨大威胁，也可能把全球经济推向深度衰退的边缘。

在全球经济迈入大衰退的背景下，企业的经营与发展正面临生死考验。3月19日，有加拿大“国宝”之称的太阳马戏团（Cirque du Soleil）因受疫情影响取消了季节性演出，裁员超过4600人，约占全部员工的95%，而且由于面临现金短缺及近9亿美元债务，正在考虑申请破产。4月2日，美国惠廷石油公司（Whiting Petroleum Corp）申请破产保护，成为首家因受新冠疫情和原油价格战双重打击而倒下的页岩油公司。当然，还有不少中国企业正在危机的严寒中“瑟瑟发抖”。在危机中，没有一个人是局外人，没有一家企业能独善其身。当身处危机的时候，考验的是企业抵御危机并能快速复原的能力。在过去的十几年中，我一直聚焦于研究企业的战略转型与组织变革，尤其关注“组织韧性”对企业可持续性增长的影响。我发现，组织韧性是企业抵御危机冲击的核心能力。只有高韧性的企业才能够从危机中走出来，并获得逆势增长。

本文聚焦三个问题：什么是组织韧性？高韧性企业采取哪些措施走出危机？哪些因素能够塑造组织韧性？

组织韧性的含义

“组织韧性（Organizational Resilience）”的定义是，帮助企业在危机中重构组织资源、流程和关系，从危机中快速复原，并利用危机实现逆势增长的能力。“韧性”是与“脆性”相对而言的，显然，当一个企业拥有的“组织韧性”越强，越有助于企业快速从危机中复原并获得持续增长。反之，如果一个企业的组织能力 “越脆弱”，就会导致其在危机中越陷越深，最终被危机吞噬。

组织韧性不是一项单一的能力，而是能力组合，它包含战略韧性、资本韧性、关系韧性、领导力韧性和文化韧性等五个维度。拥有“战略韧性”的企业对外部的环境有敏感的认知，时时刻刻警惕未来的潜在危机，并提前做出预判，在危机来临的时候做好了充分的准备；企业要想在逆境中获得持续增长，除了需要具备“战略韧性”之外，还需要有“资本韧性”。资本是企业在危机中抵御风险最重要的资源，它事关企业的生死存亡。“资本韧性”强的企业意识到没有资源的弹性，企业无法在困境中复原，而在所有的弹性资源中，资本是助力企业走出危机最为核心的资源要素；“关系韧性”指企业与员工、顾客、投资者之间的关系韧性越强，越能助力企业抵御风险和危机；领导力是企业走出危机、持续增长的核心战略资源。当企业深陷危机之时，拥有“领导力韧性”的管理者表现出非凡的感召力和学习力，他们在危机中沉着冷静，善于激活组织的集体智慧以帮助企业渡过难关，他们还善于从失败的教训中学习经验，提升企业的适应能力，从而让企业在逆境中持续增长；最后，文化对员工的精神状态以及企业的长期绩效会产生深远的影响。拥有“文化韧性”的企业在危机中既表现出勇士精神和拼搏精神，又有快乐精神与关爱精神。文化韧性以情感为基石塑造了全体员工的命运共同体意识，使员工与企业风雨同舟，共克时艰。

利用组织韧性的强弱程度，我将企业分为四类：脆弱性企业、低韧性企业、中韧性企业和高韧性企业。对一个“脆弱性企业”而言，危机带来的只是灾难，它们在危机面前不堪一击；“低韧性企业”可以抵御小型危机带来的冲击和压力，“中韧性企业”可以从大多数的危机中快速复原，走出困境。而只有“高韧性企业”才能够穿越多次生存危机，不仅能够从危机中快速复原，走出困境，还能够利用每一次危机带来的成长机会，实现在逆境中持续增长。

为了探寻高韧性企业战胜危机和逆势增长的独门绝招，在选择高韧性企业（High Resilient Enterprise，HRE）研究案例时，我设定了两个基本标准：公司发展历史在40年以上；公司遭遇过重大危机，且成功地走出危机困境，并获得了持续增长。无疑，美国西南航空公司是高韧性企业的典型案例，其于1971年正式运营业务。从1973年开始一直到2019年，它连续盈利了47年，创造了企业经营史上的奇迹。从1971年到2019年，西南航空的营业收入从213万美元增长到224.3亿美元，在过去的49年中其营业收入年复合增长率达到21.3%。从1973年一直到2019年，净利润从16万美元增长至23亿美元，年复合增长率达到23%。

是不是西南航空公司非常幸运，处在一个高度稳定的发展环境之中？事实上，从1972年到2019年，西南航空遭遇了四次生存危机，这些危机都曾经给西南航空带来生死考验。目前正在暴发的新冠肺炎疫情是西南航空面临的又一次生存危机，为了应对疫情，西南航空采取了开源节流等措施，公司在其50年飞行史上首次推出了纯货运包机航班业务，以提高运营收入。同时，通过增加短期债务加强了现金储备。3月20日，西南航空宣布削减航班1500架次，削减的航班次数占到总航班的40%左右。另外，现任首席执行官加里·凯利（Gary Kelly）还宣布减薪10%。

在西南航空近50年的发展历史中，还有其他突发事件对公司的发展带来了严峻挑战，但西南航空不仅顽强地活了下来，而且充分利用危机所带来的机遇，实现了持续盈利，成为一家高韧性企业。那么，它采取了哪些措施来抵御危机呢？

四次危机与应对措施

西南航空从1971年以来共经历了四次生存危机，每次危机的周期大约在6-8年。

第一次危机与应对措施。第一次危机发生在1979年至1985年，这次危机源于“两伊战争”所引发了石油危机和经济衰退，再加上1981年爆发的“空中管制员”大罢工，这些事件叠加起来对整个航空业造成了灾难性的影响。1981年至1982年两年期间，整个航空业严重亏损，有数家航空公司相继破产倒闭。应对第一次危机，西南航空采取了以下措施：

1.坚持战略原则不动摇。西南航空意识到，越是在危机的时候，越需要坚持核心原则，聚焦核心业务。为了应对危机，西南航空基于多年的实践经验，提炼出十项战略原则，并要求全体员工在自己的工作中时时刻刻要以这些原则为基准来矫正自己的工作，并为每一项原则提出了具体的衡量标准。

2.现金为王，优化资本结构。现金为王，这是西南航空在应对生存危机时坚持的核心原则。稳健的现金流得益于企业良好的资本结构，西南航空保持强劲现金流的秘诀是科学平衡股权融资和债权融资两种融资策略。

3.打造极致的运营能力。企业打造运营能力目的是提高营业收入和盈利能力。西南航空采取了两项关键措施来提高企业的盈利能力。一是谨慎地适度提高票价，但和对手相比依然保持低价的竞争优势。二是对成本和费用的极限控制。通过一系列成本控制措施和灵活的价格调整机制，其“座英里收入”在每一年都超过了“座英里成本”，这正是西南航空公司能在逆境中持续盈利的关键。

4.提高效率，而不是裁员。应对危机，西南航空采取的措施是提高员工工作效率，通过人工效率的提升使公司获得盈利。在应对危机

时，裁员或者直接降低人工成本是简单的应对措施，但这一措施将员工利益与企业利益割裂开来，通过减少员工的利益来获得企业的利益，并不是最好的决策。如果在生存危机中，企业习惯于削减员工的利益，就不可能得到员工的信任，不可能让员工在危机时与企业同甘苦共命运。西南航空意识到，在应对生存危机时，提高全体员工的韧性和斗志才是最为重要的因素。

第二次危机与应对措施。第二次危机发生在1990年至1997年。这次危机源于海湾战争触发的石油危机和经济衰退。在这场危机中，西南航空的处境更加艰难，它除了要应对石油价格暴涨带来的成本上升，以及经济衰退带来的需求下降之外，还要面对来自竞争对手的近乎残酷的价格大战。美国的一些大型航空公司采取了“骑墙战略”，在保留长途、高价的航线业务之外，又仿效西南航空开辟短途、低价的航线业务，这些低价航线业务与西南航空直接展开了生死肉搏战，西南航空处在被其他航空公司联合绞杀的危险境地。应对第二次危机，西南航空采取了以下措施：

1.坚持做最擅长的事情。西南航空继续强化“聚焦战略”，不搞骑墙战术，不模仿竞争对手的商业模式，坚持走自己的路。为了在危机中凝聚人心，形成共识，西南航空凝练出在危机中六大成功秘诀：坚持做最擅长的事情，简单至上，保持低票价、低成本，关爱顾客，永不服输，聘用优秀的人。西南航空把“坚持做最擅长的事情”放在六个成功秘诀的首位，足以看出它的重要性。

2.持续创新，改变竞争的游戏规则。西南模式创造了飞行距离短、成本低、效率高的新模式。这一模式的核心是将“低价格、高频率的班次、准点、卓越的服务”这四个核心指标完美地协同起来，西南航空长期坚持定位于一个细分的市场，利用低价和高频率的策略吸引流量，

提高客座率，再利用准点和卓越的服务提高乘客满意度，把乘客保留下来，加大对乘客的黏性，从而形成了一个从吸引乘客到留住乘客的闭环，持续增加营业收入。

3.塑造彼此关爱的大家庭。创始人赫伯·凯莱赫（Herb Kelleher）是一个意志坚强、性格刚毅的人，但是，在1991年，这位刚毅的领导者也被深深地感动了，以至于用“饱含热泪”这样的词汇来描述内心感受。在公司最为困难的时候，员工们自发、自愿降低工资，把钱拿出来让公司去购买燃油，这种同甘苦、共命运的劳资关系的确在美国企业中很罕见。这和西南航空长期以来所坚持的雇佣政策有关，从创立开始，西南航空就致力于构建一种充满关爱的员工关系，用“爱心”作为纽带，塑造了公司与员工之间的信任关系。同时，公司还强调团队观、家庭观，倡导发挥团队协同作战的精神，不鼓励个人英雄主义。

4.让顾客“自由飞翔”。与顾客建立牢固的关系是企业应对危机，走出困境的基石，为此，西南航空将“卓越的服务”作为其运营的核心指标，即使是在最艰难的时刻，西南航空也没有降低服务标准。西南航空巧妙地将“自由飞翔”这一元素注入与顾客之间的关系之中，将乘客的梦想和西南航空的梦想融为一体，从而激发了顾客的情感共鸣。

第三次危机与应对措施。第三次危机发生在2001年至2007年。9.11恐怖袭击给美国航空业带来了灾难性影响。面对这场突如其来的灾难，西南航空采取的主要措施：

1.不裁员，不停航班。企业如何在危机中处理与员工的关系反映了企业的经营哲学和经营理念。在9.11恐怖袭击发生的几周内，美国几个主要航空公司撤销了20%的航班，并且平均解雇了约16%的员工。西南航空又一次在危机中捍卫了公司长期所坚守的经营理念：关爱员工，并宣布不裁员、不降薪。企业在危机时的韧性来自员工的坚守和付

出，要想让员工们在危机时与企业坚守在一起，就需要让员工拥有工作的安全感，如果企业在危机中置员工利益而不顾，长期培养的信任可能会毁于一旦。

2.打造低成本的秘密武器。西南航空在低成本上有一个威力巨大的秘密武器，它就是“燃油套期保值”。从2000年以来，为了避免原油价格大涨大落对公司的影响，西南航空公司利用各种金融工具开展了“航空燃油套期保值”策略，这种策略可以将燃油成本锁定在一个价格区间，为公司节约了数十亿美元的燃油开支，这也是西南航空低成本的重要措施。同时，这种策略也稳定了公司运营，减小了因石油价格波动给公司运营带来的影响。

3.有备无患，不是每天都有灿烂的阳光。西南航空的领导团队把公司在逆境中盈利的密码提炼为“有备无患”的经营理念，这一理念也在9.11危机之后成为西南航空的经营准则。在西南航空公司的总资产中，现金的比例一直非常稳定，从2001年到2007年，现金及等价物占总资产的比例在10%-25%之间，这是“有备无患”战略在财务中的具体体现。

4.勇士精神。在9.11事件之后的几年时间里，西南航空依然面临着严峻的挑战。西南航空在其文化中不断注入勇士精神，鼓励员工努力工作，鼓励员工做得更好，鼓励员工勇敢拼搏。这种无畏的精神帮助了西南航空走出危机和困境。

第四次危机与应对措施。第四次危机发生在2008年至2015年。2008年9月爆发的金融风暴让全球航空业再次陷入生存危机，金融危机同时引发了石油价格的暴涨，导致顾客飞行需求迅速下滑，许多大型航空公司不得不压缩航班，削减运力，缩减开支，以渡过难关。应对第四次危机，西南航空主要采取了以下措施:

1.坚守承诺与透明。西南航空意识到应对危机的法则是回到原点，聚焦核心使命。西南航空要坚守对顾客的承诺，为顾客持续提供低票价，让顾客能够自由飞翔。2008年，西南航空发起了一场大规模的“阳光低价”活动，这次活动的目的是捍卫西南航空公司低票价市场的领导品牌。

2.“降低成本”是战胜危机最直接的方法。西南航空通过优化航线网络，削减了一些不盈利、客座率低的航线，降低了整体运营费用。由于西南航空一直承诺在危机中不裁员、不降薪，这使得管理团队陷入两难境地：如果不降低人工成本，就会削弱公司的盈利能力；如果采取裁员和降薪的措施，又不符合公司长期坚守的价值观。西南航空采取了“自愿休假”、冻结资深管理人员薪酬、冻结人员招聘等措施降低人工成本。

3.通过创新服务项目增加收入。西南航空鼓励员工紧紧围绕乘客的需求，通过创新服务项目来增加业务收入。2009年，西南航空通过增加一些非常规的收费项目来提高收入。比如，允许乘客将宠物带上飞机，但需要支付一定的费用。西南航空还创新了一项新的服务内容：早鸟值机，选择这项服务的乘客可以自动获得优先登机服务，需要额外支付10美元。这一个创新项目在2010年为公司增加了1亿美元的收入。

高韧性企业的五项修炼

从西南航空的实践经验来看，我发现高韧性企业将战略韧性、资本韧性、关系韧性、领导力韧性和文化韧性有机协同起来，形成了抵御危机的能力组合。在每一项韧性能力的背后都有一个显著的驱动因

素："精一战略"塑造了战略韧性，"稳健资本"塑造了资本韧性，"互惠关系"塑造了关系韧性，"坚韧领导"塑造了领导力韧性，"至善文化"塑造了文化韧性。这五个驱动因素可称为高韧性企业的"五项修炼"，它们浑然一体，相互影响，不可分割，共同塑造了强大的组织韧性。

修炼一："精一战略"塑造战略韧性。奉行"精一战略"的领导者把战略视为一种平衡的艺术，他们既不激进，又不保守，既对成长渴望又保有敬畏。"精一战略"要求企业聚焦和专注核心业务，长期保持战略的一致性。战略决定了资源的配置方式，奉行"精一战略"的企业将有限的资源配置在核心业务上，致力于把最擅长的业务做到极致，最大化地提高资源利用效率。高韧性企业的核心特征之一是成长的稳定性，"精一战略"将稳健经营、持续增长视为经营原则，采取内生增长为主、外延扩张为辅的成长模式。这样的企业正是得益于对"本"的坚守，对使命的专注，才塑造了组织的战略韧性，才使得企业渡过一次又一次的危机和难关。

修炼二："稳健资本"塑造资本韧性。奉行"稳健资本"策略的企业长期坚持现金为王，未雨绸缪。稳健的资本政策平衡使用债权融资和股权融资两种模式，资本杠杆水平较低，有力抵御各种突发事件的影响。在这种政策下形成的稳健的资本结构能够给公司带来资本韧性，这种韧性平衡了眼前的短期业务与长期的增长业务，在防范风险的同时，也能够抓住未来的成长机会，从而保持企业持续增长。

奉行"稳健资本"策略的高韧性企业认为只有提高盈利能力才能够提高资本的弹性，因此它们追求利润最大化，但不追求净利润率最大化。它们采取基于顾客价值的市场定价方法，而不是采取基于成本的内部定价方法，谨慎地防止定价过高，导致顾客流失。高韧性企业深知对高利润率和溢价的顶礼膜拜是一种致命的经营失误，只有利润率

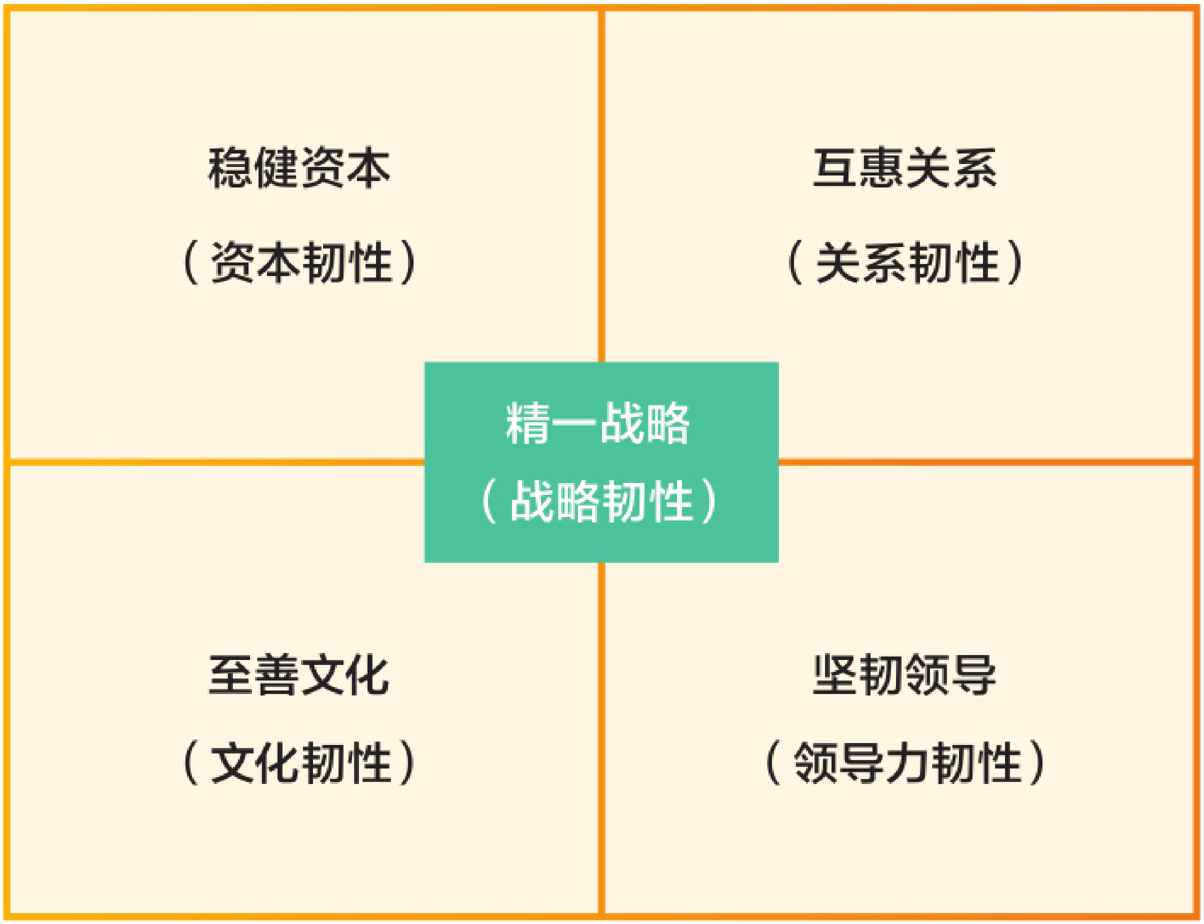
能带来最大的利润流量总额，企业才能实现利润的最大化，这是企业绩效精神的本质。

修炼三：“互惠关系”塑造关系韧性。企业不仅需要与员工建立“互惠关系”，还需要与顾客、投资者以及其他生态伙伴建立“互惠关系”。关系韧性越强，越能助力企业抵御风险和危机。管理的本质是管理利益，高韧性企业将共同富裕视为与员工、顾客、投资者以及其他伙伴之间互惠关系最根本的要素，它们将打造利益共同体视为长期战略目标。

共同富裕和成就感、能力的发挥、工作稳定感共同构成了企业与员工之间互惠关系的根本。高韧性企业认为创造独特的价值是企业与顾客互惠关系的基石，创造的价值越能满足顾客个性化、独特性的需求，这种关系越牢固，当危机来临的时候，顾客就不会抛弃企业，甚至会和企业一起共渡难关。在与投资者建立互惠关系时，高韧性企业一方面持续提高价值创造能力，另一方面也提高分享价值的能力，通过共同富裕将投资者与企业紧紧地联系在一起，打造了韧性极强的投资者关系。

修炼四：“坚韧领导”塑造领导力韧性。坚韧领导者兼具批判思维和平衡思维，他们意识到过度的自信并不意味着卓越的成就，对不确定性的敬畏使其对未来的增长有更好的判断能力，他们敏锐地扫描外部的经营环境，评估可能给企业带来灾难的各种不利因素；坚韧领导者还深知能力不足是企业宏大目标的最大陷阱，善于在战略目标与组织能力之间寻求平衡，他们不追求极限增长，克制制定不切实际的目标。韧性领导者的批判思维和平衡思维尽管不能让他们准确预知危机的到来，但这种思维模式会让企业形成有备无患的文化和机制，从而帮助企业在危机来临的时候快速复原、逆势成长。

高韧性企业的五项修炼



当企业深陷危机之时，坚韧领导者表现出非凡的感召力和学习力，他们在危机中沉着冷静，善于激活组织的集体智慧，还善于从失败的教训中学习经验，提升企业的适应能力，从而让企业在逆境中持续增长。

修炼五：“至善文化”塑造文化韧性。高韧性企业的“至善文化”中包含了刚柔相济的智慧，既注重塑造员工的勇士精神、拼搏精神、奋斗精神，又注重培养快乐与关爱的精神。同时，高韧性企业还意识到

要想为顾客持续创造价值，就需要员工对组织有长期的承诺感，而长期承诺感需要文化一致性。

“至善文化”是有韧性的文化。首先，“至善文化”尊重人性，它的目标是提升组织中每一个人的生命意义，这是人类区别于其他动物最根本的行为动机，是人的本性。其次，“至善文化”还符合企业的本性。作为一家商业性营利机构，为顾客创造价值，为股东带来财富，为员工提供安全和有意义的工作等等，这些都是企业的本性。第三，“至善文化”的核心是利他。大善利他，利他主义的本质就是牺牲局部利益，成就整体利益。

当前，中国的企业正在遭受疫情带来的冲击，这次危机将会对企业的成长产生持久影响。像海尔、万科、华为等企业，坚持将塑造组织韧性视为核心的战略举措，它们意识到，只有组织韧性才能让企业在危机中活下来、活得好、活得久。培育组织韧性不是一蹴而就的事情，需要企业有长期的战略设计、周密的计划以及切实可行的措施。在危机来临的时候，尽管临时抱佛脚不可能瞬间提高组织韧性，但是找到一个突破口先行动起来是最佳选择，否则只能坐以待毙。

打造高韧性企业需要领导者秉持系统思考原则，在战略、资本、关系、领导力和文化五个方面制定相互匹配，相互协同的措施，需要企业在精一战略、稳健资本、互惠关系、坚韧领导和至善文化这五项修炼上下功夫，唯有如此，才能逐步提高组织韧性。

“组织韧性”需要长期的投资才能逐步积累和沉淀下来，才能够形成公司抵御危机的核心能力。从高韧性企业发展历史来看，活得越久，经历的危机越多，也正是在危机的一次次锤炼和磨难之中，企业从平庸走向卓越。

曹仰锋是香港创业创新研究院院长，北京大学光华管理学院管理实践教授。

不确定时代的传播战略

Jon Iwata 柯颖德（Scott Kronick） | 口述 廖琦菁 | 采访整理 李源 | 编辑

媒体和传播方式不断变革，企业面临的传播挑战瞬息万变，这意味着企业的传播策略必须调整。



21世纪的企业领导者面临着瞬息万变的全球商业和社会环境，企业传播策略应随之调整，企业公关部门承担的职责和对企业战略的支持也发生了改变。尤其是在快速发展的数字时代，许多看似有效的企

业传播与公共关系经验难以为继，企业对品牌管理和传播的认识亟待升级。

佩奇协会（Page Society）是全球领先的高级公共关系和企业传播管理人员，以及学术精英的专业组织。针对这一问题，佩奇协会的思想领袖委员会主席Jon Iwata，协会中国区主席、奥美公关亚太区CEO柯颖德（Scott Kronick）强调，新形势下企业应任命首席传播官（Chief Communication Officer），并扩展他和传播部门的职责：直接负责或深度参与品牌管理、进行跨部门合作，帮助企业创造广泛的社会价值，并在这一过程中，充分应用数字技术与数据科学。

转型成为“数字化”公司

在几乎每个行业和地区，无论是初创企业、独角兽，还是老牌企业，CEO都在推动重要的，甚至是激进的转型议程。令人惊讶的是，不仅有如此多的公司在推动变革，而且他们正在转变为同一类型的公司——他们的运营和职能正变得越来越“数字化”和“数据驱动”。

转型通常从面向客户的业务开始，例如电商或消费者支持部门，现在几乎涵盖了公司的各个方面。这些公司在同时改变业务模式、运营、产品创新与人才基础，以满足客户、员工、投资者和整个社会不断变化的期望。

而此次新冠疫情极大地加速了这一趋势。公司比以往任何时候都更加了解这些做法的价值和必要性：成为“数字化”公司、管理期望、管理诸多利益相关者的需求，为社会以及客户和股东创造价值。

以此次疫情为例，全球数以百万计的公司开展“云”办公，保证员工在安全的情况下继续工作，通过内部沟通帮助员工理解情况、建立

信心，避免产生恐惧或高度焦虑。对外，传播部门向客户提供快速且透明的信息，使客户相信公司在正确的时间为他们做了正确的事情。与此同时，几乎所有主要品牌都公开表达了他们在帮助客户、员工、供应商和其他利益相关者方面的工作。这些不仅仅是信息交流和讲故事，企业们正在采取行动。

企业转型的三大驱动力

技术变革、全球化以及赋权的利益相关者是企业转型的三个驱动力，这些变化颠覆了企业对外发声的方式，使企业的传播工作变得越来越复杂，也改变了公关从业人员的角色和职责。

技术改变沟通方式。互联网具备互联、低成本（甚至免费）以及易于使用的特点，人们通过网络沟通、发布信息、工作、组织兴趣相同的人，这推动了人与人，人与机构交互方式的转变，互联网改变了对话的方式、感知的形成方式以及关系的建立方式。

全球化带来新的竞争。全球化创造了一个“扁平的世界”，使全球经济从一种划分等级的、庞大单一的多国模式变为一种水平的、网络化和全球集成的模式。由于组织的运营和职责可以分散、“虚拟化”地分布，工作与组织的关系越来越疏远。这为企业管理其身份和声誉带来了新的挑战。

赋权的利益相关者。在过去，公司只需要服务好客户与股东。现在，公司需要和各种社群、利益集团、非政府组织和个人沟通，这些利益相关者对公司寄予了更多的期望。例如，期望企业在气候变化等社会问题上表明立场，并在环境可持续性方面有所作为。互联网，特别是社交媒体，从各方面增强了利益相关者的能力，使他们获得比以

往更多信息和数据，为他们提供一种广泛传播自己信息和思想并组织行动的手段。

受这三大变化的影响，传统的公关方式无法再帮助企业建立品牌并提升口碑。首先，企业无法控制与自身有关的信息。现在这些信息由员工、顾客、合伙伙伴、社区、利益集团和“观察员”等组成的一个庞大、分散的生态系统创建、交换和修改。其次，企业无法针对目标受众细分信息。由于信息共享，每个人都可以看到（并且越来越多地修改）任何公开传播的内容，无论这些信息的目标受众是谁。最后，企业不再能把控沟通渠道。如今，沟通渠道激增、使用简便，这些渠道现在属于每一个人。这些改变给企业传播带来了艰巨的挑战，但同时也带来了机遇。为了抓住这些机会，企业传播必须改变现有行为并开发新的技能。

从组织层面转变传播部门的职责

企业应赋予传播部门品牌管理的职责。越来越多的公司正在将打造企业品牌的职责转移给企业的传播负责人。在我们的研究中，超过60%企业的品牌管理由首席传播官负责。在过去，企业品牌由市场营销部门或CMO负责，他们主要为消费者这一个利益相关者管理品牌，因此品牌“资产”是建立在塑造买家感知和行为之上的。

但是，当今的CEO不仅为当前和潜在的客户提供服务，而且还需要满足员工、投资者、政府和广大公众不断变化的期望。对于首席传播官来说，他们做的不仅是强调logo标准和传播公司“故事”，他们还在创建系统和工具以确保利益相关者在其公司中始终获得“品牌化”体验。例如，在IBM，品牌团队首先定义什么是“IBM品牌”体验，然后进

行差距分析以判断特定的体验是否属意真正的IBM品牌体验，然后由跨职能团队合作系统地弥补这些差距。例如为了让员工第一天上班获得真正的IBM品牌体验，背后工作的团队是由人力资源、CIO团队以及相应的职场管理者等同事共同组成。

在组织层面，传播部门需要非常善于与公司其他部门合作。CEO们始终认为，文化是转型议题的重中之重。新的业务形态要求员工根据创新和变化持续学习，基于数据做决策，并且真正以客户为中心且保持敏捷。传播部门正在建立或努力扩展这种文化，不仅依靠传统的员工敬业度实践和内部交流活动，他们在与人力资源部门以及C系高管合作，提供程序、培训、工具和系统以赋能新文化，帮助公司弥合品牌与经验，理想与现实之间的鸿沟。比如，在上海我们曾看到企业的公关部门与人力资源部门合作，通过策划线上活动让人们申请工作，并完成招聘的一个项目，那个项目使用了相当复杂的数字技术进行数据的管理和应用，精准地达成目标，其做法超越了传统公关在美国和欧洲几十年的工作。

传播部门需要帮助企业实现对社会价值创造的承诺。利益相关者越来越期望企业创造更广泛的社会价值，这些需求不仅来自民间的社会活动家，还来自客户以及投资人。越来越多的投资人关注长期价值，并且希望投资于能够在可持续基础上创造价值的公司。然而，最直接的要求来自员工，他们中的许多人现在基于自己创造“有意义、积极的社会变革”的机会程度做出职业决策。因为更广泛的利益相关者都在表达他们的态度，传播部门越来越多地帮助企业以社会价值为关注点，重新思考其企业宗旨，并将社会价值创造变为公司业务中不可或缺的一部分。里达·贾雅鲁姆（Reidar Gjaerum）作为Statoil的首席传播官，领导公司从Statoil更名为Equinor,以更好地反映其从以石油为中心

的业务向更加多元化能源公司的转变，并更加注重可持续性。里达的角色不仅仅是改变了公司的名称，作为Equinor高级管理层的成员之一，他将与CEO及同事一起发展新公司的业务与文化。

传播部门在公司的地位应该获得提升。地位越高，其整合各部门的能力就越强。要确保传播部门由公司高层领导，这也是我们强调设立首席传播官的原因。他应该向在公司拥有相当高级别的领导汇报，比如CEO。因为CEO是始终考虑包括客户、员工、监管机构、投资者、政府、社区及退休人员在内的所有这些利益相关者的人。因此，他需要一名在这方面有经验的专业人士，而这名专业人士需要成为公司高层领导之一。

在美国，一般而言人们认为“公关”（PR）只与外部关系有关，且通常专指媒体关系。这源于公司需要专家与记者互动的最早时期，这是重要且必要的，因为记者作为“守门人”出版和广播新闻。现在互联网和社交网络造就了许多“意见领袖”，这降低了传统公关的重要性，并大大扩展了首席传播官的角色以及传播部门的职能。因此，在当今美国，公司内部掌管这些更广泛的沟通和传播职能的顶级人物已经不会只带有公共关系（PR）这个头衔，这反映了公关的职责发生了变化。他们持续与记者互动但不仅限于此，他们更需要创建丰富的内容，管理公司在社交媒体中的形象，帮助管理公司的品牌和文化，影响政策并管理危机，并越来越多地通过使用数字技术及数据管理工具实现沟通和传播目标。

数据科学是公关变革的关键

对于公关从业者来说，在这一过程中，可以做的最大改变就是真正理解数字信息系统和数据，并把它当成做事的工具。如今数字技术在世界范围内应用极其广泛，比如新冠病毒之下，我们的生活非常依赖数字通信技术。公共关系必须真正拥抱所有数字技术和数据。这将使我们在工作中更智能，真正了解我们希望接触的受众，并且获得相关数据，从而找到触达他们并互动的有效方式。

这里的数据，不是指研究数据或测量数据，而是可以用数字方式非常精准地告知人群信息的那些数据。当然这些数据的使用取决于世界各地的法律法规。但如果我们回到互联网时代以前，回顾那时公关人员与人们沟通的情形就会发现，那时的沟通虽然广泛但却无法从个体层面理解他们，也没有找到与他们互动的方法。但今天，如果能够获得社交媒体、移动设备、搜索引擎、智能手机中的定位、可穿戴设备、语音识别设备等技术的授权，我们就可以了解“你”作为一个独特个体的方方面面，这就是数据。

西门子的传播部门曾开发一款针对员工的新应用程序，以便他们随时了解与自己工作及兴趣有关的新闻与动向，该应用系统通过机器学习技术为每位员工定制内容体验。通过这一方式，西门子的文化变得越来越受外部驱动，行动和反应的速度也更快。

公关在中国

中国的公共关系实践非常先进，尤其是在使用数字技术和数据方面。他们把重点放在如何使用社交媒体和其他数字技术来接触人们，以支持业务，他们对通过工作取得强有力和明确的业务成果负责，无论是支持销售，收入增长，或是赢得人才。

以此次疫情为例，我们看到许多首席执行官使用新的有效手段传播信息。直播就是其一。我们目睹了来自文化旅游、汽车、餐饮、家电和互联网行业的20多位CEO或董事长利用这一平台。其中，携程董事长梁建章、格力董事长董明珠和百度董事长李彦宏的直播引起了极大的关注。

CEO直播“带货”通常出于两种目的。一是CEO作为企业的品牌大使，将直播平台当作特别关键的传播渠道。CEO们通过直播来分享品牌信息并强化企业战略，这可以被看作是纯粹的品牌活动，“带货”并非重要目的。例如2020年5月15日李彦宏的直播对谈，强化了百度2020年初启动的直播战略。二是对销售产生更直接的影响。格力董事长董明珠的直播带货就是一个很好的例子。据报道，董明珠通过2020年4月24日至6月1日期间的四次直播，累计销售额达到75亿元。

随着中国企业逐步成为全球性企业，他们将把自己的公关及传播方式带到世界其他地方。就像20世纪的并购时代一样，美国公司将他们的商业实践和哲学带到了世界各地。我认为像阿里巴巴、百度、腾讯和联想这样的中国大公司，随着他们成为真正的全球性公司，有了全球性项目，这些公司在企业传播和公共关系方面的管理技巧或许将更多地成为公共关系和传播的普标做法，在世界各地实践。

Jon Iwata是佩奇协会思想领袖委员会主席，前IBM市场、品牌公关及公众合作部高级副总裁。**柯颖德**是奥美公关亚太区CEO，兼任佩奇协会中国区主席。

企业数字化，从选对人开始

杨懿梅 | 文 李全伟 | 编辑

企业选对人，需要做好三件事：定义选人标准，思考看人方法，创造涌现机会。



最近有个在圈里广为流传的冷笑话，问：谁是贵司数字化的真正推手？有三个选项：CEO，首席执行官，指企业一把手；CTO，首席数字官，指企业IT或数字化条线的负责人；COVID-19，新冠肺炎，指当前的疫情。答案自然是最后一个。

疫情当前，线下告急，数字化事关生死，似乎到了“不在线，就阵亡”的程度。

貌似一瞬间，所有大咖都加入了直播大军，各企业老大、各路大V不说，就连一向矜持的央视主持人、传统媒体人，都开始了全民直播带货的节奏。

创造收入，紧急自救，先要活下去，的确是必要的。但活下去之后，如何活得长、活得好，如何真正实现企业数字化，才是企业家、创业者需要深度思考的难题。2020年春节期间，我了解许多企业家及创业者都在读书和思考，还有几位特意找我，就此议题进行讨论。

很多人都在为企业数字化积极探索，但常常苦于该主题叙事过于宏大，总感觉是老虎吃天无从下口，或者忙了半天成效不大。那么企业数字化的万里长征，应从哪里迈出第一步呢？

亚马逊的贝索斯在1995年创业之初，也面临过从哪里开始的问题。他的选择很明确——选人。因为他知道，无论个人能力多强，市场空间多大，发展势头多好，要把事业做大，实现梦想，单靠自己是肯定不行的。成就伟业，必须从选对人开始。

如何把人选对？拆解来看，要做好3件事：定义选人标准，即要回答：什么样的人，才是正确的人。思考看人方法，即要思考：用什么方法，才能把人看准。创造涌现机会，即要设计：通过什么方式，才能让你平常看不见的人，涌现出来。

定义选人标准

贝索斯的选人标准一共三条，简洁明了。

实干家：既有创新，又能实干。光有创新，没有实干，创意再好，也不能落地。这样的人，贝索斯称之为幻想家（Dreamer），这绝不是亚马逊要的人。亚马逊要的是既有创新又能实干，能把梦想变为现实的实干家（Builder）。在接受采访时，他多次描述过这些人的样貌。在2018年致股东的信中，贝索斯如此写道："他们永远充满好奇，爱探索。他们喜欢创新，即使是专家，也会保有初学者的'新鲜'心态。他们把我们做事的方式，只看作是我们当前做事的方式。他们能帮助我们接近潜力巨大但目前还难以解决的市场机会，并谦虚地相信成功可以通过迭代来实现：发明、尝试、再发明、再尝试、不行接着再来、继续调整、继续创造、继续努力……一遍又一遍。他们知道通往成功的道路绝不是笔直的。"

主人翁：着眼长远，极有担当。我们都知道亚马逊特别强调痴迷客户、特别崇尚长期主义。其实主人翁精神，也是贝索斯特别看重的品质。只有心中有主人翁责任感，才可能真正做到从长远考虑问题。

在亚马逊14条领导力原则中，紧随痴迷客户之后的第二条，就是主人翁精神。亚马逊要求所有领导者必须是主人翁：必须从长远考虑，不为了短期业绩而牺牲长期价值；每个人的行为不仅仅代表自己的团队，而且代表整个公司行事；绝不能说"那不是我的工作"。

字节跳动创始人张一鸣，也经常对年轻人讲：工作要不分你我，做事要不设边界。回溯自己的成长历程，他说自己总是愿意主动做更多事情，而不是去斤斤计较"这是不是我该做的事"，"你的责任心，你希望把事情做好的动力，会驱动你做更多事情，让你得到很大的锻炼。"

内心强大：特能扛事，特能抗压。在推动组织数字化的过程中，需要以数字化的方式，重构业务，重构组织，需要改变很多人的思维

理念、工作方式以及行为习惯，其中会遇到很多困难挑战及阻力障碍。只有内心强大的人，才能百折不挠，才能愈挫愈勇，才能创造性地用以退为进的智慧，通过拐大弯的路径，真正做到咬定青山不放松，不达目的不罢休。

选人标准明确了，那么怎么把人看准呢？

思考看人方法

选对人，不是一次性的工作，而是持续性的过程。人是会变的，有的人会快速成长，有的人会停滞不前；有的人说得很好，但经不住事的考验；有的人在别的公司做得风生水起，但招来之后也可能一败涂地。那么用什么方法，才能把人看准呢？

因为工作的原因，笔者深入研究过、亲身服务过、近距离观察过不少极为卓越的企业家和创业者。这些阅人无数的老法师们，在看人方面，有什么过人之处呢？我提炼出三个心法。

1.打井式看人。不少企业评价人，都是以成败论英雄。成果导向，无可厚非。但从看人的角度，光看结果，是远远不够的。结果只是表象，达成结果的方法、方法背后的理念以及理念之下的品性，才是看人的关键。

举个例子。有次为某地产企业高管做培训，讲如何选人看人。谈到如何识别高潜人才时，有位区域公司负责人提到麾下有位负责成本管理的年轻人，很有发展潜力。何出此言呢？因为经他手的商业综合体项目，无论是总成本，还是单位成本，都比其他人管的项目好得多。

这只是结果。怎样才能深入下去呢？

想深挖，要问：他成本管理得好，是怎么做到的？深入了解，才会发现，原来这位年轻人管成本，有自己的一套工作方法。他不是一味地找供应商压价，而是会结合历史数据，分析哪些厂家、哪些型号的设备能耗高，故障率高，维护保养以及更换成本高。分析之后，他会主动找设计部门做好选型，会主动与供应商沟通帮他们改进产品，还会主动提醒商业地产的运营团队，应多注意哪些型号的设备。毕竟光是风火水电这一项，一年的成本就相当可观。说起来，这些都不是他分内的工作，但他不仅主动想了，还主动做了；不仅做了内部的跨部门协调，还做了对外部供应商的管理与指导。

再深挖，要问：他为什么会用这样的方法？因为他的工作理念不同。他做事不设边界，不是铁路警察各管一段。对他来说，帮大家多做一点，为公司多做一点，自己也能多成长一点，何乐而不为?

再深挖，要问：什么样的人，才会这么想，才会如此地“冒傻气”？就是真正有主人翁责任感的人。这样的人不多，有幸遇到，一定要好好珍惜。

当天总结时，该公司总裁着重强调了这样的看人方法，并给起了个非常接地气的名字：“打井式看人”，意即要逐层深入，持续深挖。

这样看人，才看得深。

2.战壕中看人。如何了解一个人？简单了解肯定不行，而需要高频的接触，近身的观察，以及并肩战斗的过往。比如，事不关己时，此人是仍然积极参与讨论，还是已经开始神游；遇到困难时，此人是仍然斗志昂扬，甚至被激发出更大动力及创造力，还是已经缴械投降；遇到冲突，尤其是会影响自身利益时，此人是顾全大局，还是自私自利。

亚马逊现在是全球领先的云服务企业，从零做到现在巨无霸的主要推手是安迪·杰西（Andy Jassy）。2004年，有人提出了云服务的大胆创意。后经深入讨论，发现的确潜力巨大，很可能成为公司的下一个增长引擎，必须敢为天下先，必须大力投入。

业务决策倒是清晰了，那么让谁负责呢？当贝索斯提名杰西时，不少人表示反对，最主要是因为他不是技术出身。但贝索斯力排众议，毅然决然地让杰西负责，并且在之后那段漫长的方向不明、研发受挫、各种质疑满天飞的晦暗时间里，给予了长期且坚定的支持。

贝索斯为什么对杰西有这么大的信心？就是因为此前，他对杰西长期且深刻的了解。要知道在被委以重任前，杰西做了贝索斯两年的业务助理，相互了解。杰西不仅能达到亚马逊的三条选人标准，更重要的是，贝索斯在他身上挖掘出了一项过人的才华 —— 极度痴迷客户，总是能在各种纷繁复杂中，抓住客户最核心的需求，继而顺藤摸瓜，找到击穿打透的良方。

这样看人，才看得真。

3.全周期看人。有些人在大势向好时，做得顺风顺水，然而到了宏观收紧时，就全线歇菜，但也有些人，顺风时能乘势而上，逆风时还能稳扎稳打。有些人善于守成，能把公司的老根据地，经营得甚好，但有些人则善于开拓创新。有些人善于管理常规业务，但有些人会觉得常规业务没劲，一到攻坚克难时，就生龙活虎，火力全开。当然也有极少数人，能在各种外部环境、各种内部挑战下，都做到成绩优异。

这就是为什么，有位企业家在研讨会上说，搭班子不能光选顺风球高手，还要配上那些“勒紧过裤腰带，经历过苦日子”的逆风球高

手。要想穿越周期，不仅要什么日子都得能过，而且还得要什么日子都能过得好。

这意味着，看人不能只看一时一刻，一城一池，还要拉长时间周期，还要丰富工作场景，要看他在各种环境、各种挑战下，会如何面对，如何思考，如何行动。这既是考验，也是历练，既是对能力的历练，也是对心智的历练。

这样看人，才看得全。

创造涌现机会

随着组织规模越来越大，作为企业家、创业者及高管，自己目力所及的人，在组织中的占比，肯定会越来越小。

那么对于平常看不见的人，应该通过什么方式，让他们有机会涌现出来呢？这里有两招。

1.数字化工具。贝索斯相信，人人都有好的创意。为此，亚马逊自创了一个名为“点子工具（Idea Tool）”的内部应用，鼓励大家不要考虑技术上或商业上是否可行，想到什么创意，就大胆畅所欲言。点子工具，大家都可以自由浏览，高层领导也可以直接看到。

亚马逊Prime会员业务的最初创意，就源于此。创意提出者是一位级别不高的软件工程师。当这个创意越来越被大家关注，并最终得到贝索斯的鼎力支持，正式启动时，这位工程师也加入了项目组。一个原来默默无闻的人，就这样涌现了出来。

2.参与式会议。有的企业开会，是以领导讲为主。从选人、看人、让人才涌现的角度，会议这样开，实在有点可惜。有位企业家在开会时，总是特别关注坐在后排，列席会议的人员。会议开始时，会请后

排人员逐一介绍自己；会议进行中，谈到重大发展问题，也会请他们逐个发表意见。讲得不好，也不批评；讲得好的，大力表扬；讲得特别好的，很可能当场就为自己赢得了一个施展才华的机会。

在2019年的一次研讨会上，一位刚入职不到两周的后排人员提出，随着公司规模越来越大，业务复杂性越来越高，似乎有必要把资金管理系统与业务运营系统以及战略规划系统打通。貌似小建议，实则大举措。因为三大系统一旦打通，就可以充分利用数字化手段，充分模拟企业在波动性大、不确定性高的当今时代，可能遇到的各种情况，从而做好相应的行动预案。一旦发生重大变故，也能做到更全面的推演、更周密的部署、更迅速的行动，实现牵一发而动全身。于是，这位新人当场被调到了数字化项目组，这是一个由企业家本人直接负责的特别战队。

此外，全员大会也是公司掌舵人与全体员工面对面的好机会。这为那些敢于提问，敢于发言的人，创造了涌现的机会。在字节跳动公司，全员大会不仅是张一鸣亲自讲，在全公司范围内直播，而且还为了互动方便，为了涌现方便，专门设计了弹幕功能。

没有人天生就会选人，有些管理者之所以能成为高手，大多也是被逼出来的，看的人多了，踩的坑多了，就会有更多的思考，从而明确选人标准。管理者通过刻意的练习和安排，才能把人看得更深、看得更真、看得更全，才能让平常看不见的人才涌现。就像一位企业家说的，即便阅人无数，还要持续修炼，要向“一眼看到骨头里”的境界，不断逼近。

杨懿梅是企业家顾问，著有《贝索斯的数字帝国》。

Experience 经验



创伤后成长
GROWTH AFTER TRAUMA

走出危机、实现成长的5个步骤。

理查德·泰德斯奇（Richard G. Tedeschi）| 文
孙莉莉 | 译 时青靖 | 校 腾跃 | 编辑

这能带来什么好处？在遭遇压力、危机或创伤时，人们往往会这样问。今年，我们遭遇了一场疫情的打击，这场灾难造成数十万人死亡和史无前例的高失业，并导致全球经济下滑。在这场悲剧面前，这个问题的答案似乎会是“没有任何好处”。

然而，在某个时点，我们将能反思这一可怕时期的长期影响，思考它给我们每个人、每个组织、每个社区和每个国家带来了什么。几乎可以确定的是，这些后果将有好有坏。过去25年里，我和其他心理学同行们一直在研究这一现象。我们称之为“创伤后成长”（posttraumatic growth）。

我们知道，负面经历有可能激发出积极的转变，如发觉个人优势、探索新可能性、改善关系、更加感激已拥有的事物，以及精神层面的成长。在那些经历过战乱、自然灾害、丧亲之痛、失业和经济压力以及严重疾病和伤痛的人们身上，我们看到过这些。因此，尽管新冠疫情的暴发带来了诸多苦难，但疫情过后，我们中的许多人都有可能看到积极的进展。而领导者们可以帮助他人做到这一点。

虽然创伤后成长通常无需心理疗法或其他正式干预手段便会自然发生，但以下五种方式具有促进作用：学习新变化、情绪调节、表达

感受、讲述经历、帮助他人。作为一名研究人员和执业心理治疗师，通过上述方式我（与我的同事）已帮助数百人摆脱痛苦，变得更强大。你也可以让自己变得更强大，而且你还可以作为我们所说的“专家伴侣”来帮助他人，鼓励人们内省、充满好奇心，积极聆听并提供富有同情心的反馈。

成长的元素

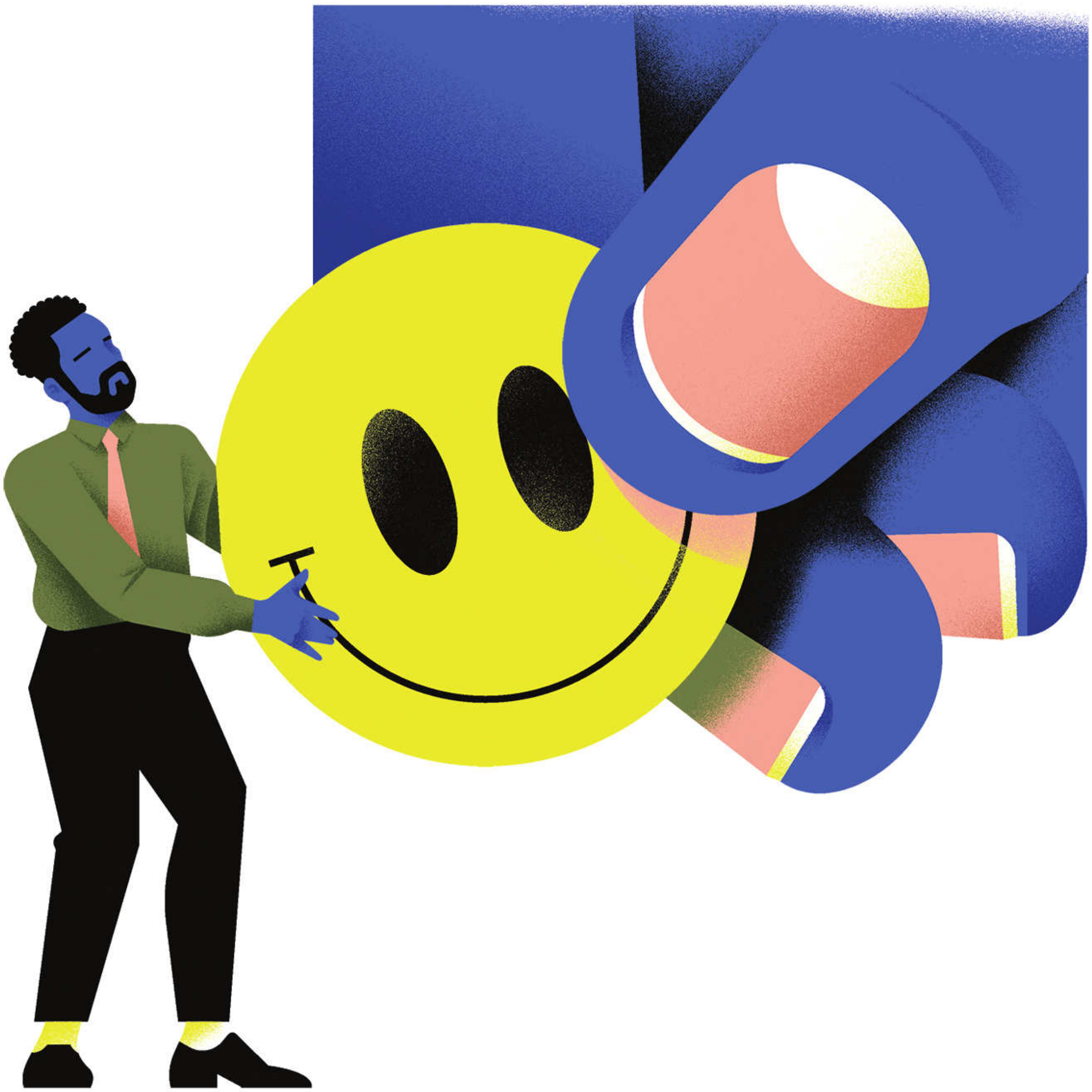
下面我们将详细讲述这五种方式：

学习新变化。为了走出创伤、走向成长，人们必须首先了解什么是创伤：创伤是对核心信仰体系的颠覆。举例而言，在疫情大流行之前，我们中的很多人认为，在那些过去曾威胁人类生命的疾病面前，如今的我们很安全；在世界其他地方发生的坏事不会落到我们头上；我们的社会和经济体系有足够的弹性，能够抵御所有风暴。上述认知没有一个是正确的。因此，现在我们需要弄清楚应该相信什么。

我们的假设受到挑战，这令人困惑、让人恐惧，往往会造成焦虑，我们一再追问：为何会发生这样的事？谁控制着这一切？我现在应该怎么办？我们被迫重新思考我们是谁，我们周围有哪类人，我们生活在怎样的世界里，以及我们的未来会是什么样子。这个过程有可能极为痛苦。但正如研究所显示，这也有可能带来有价值的变化。我们必须重新开始学习理解新变化。

我曾为一位30多岁的女士提供过咨询，这位女士因中风而致残，起初她很难面对现实。但很快她就明白自己身处的环境已经改变，这需要她重新认识自己：“我必须想清楚在现在的状态下自己以后该做什么。我的内心有一部分并不想去承认，但我知道我必须这么做。”为了

成为一个对自己更具同情心、能够接受残疾，并不被它所限制的人，这是她需要走出的第一步。



就在我们艰难走过当前这场健康与经济危机之际，我们应该思考一下，该如何让自己和他人更清晰地认识到，这场危机可能既有正面的，也有负面的影响。记住，你与团队和组织中的其他人，能够重新设想新环境下的运作和创新方式。举例来说，我认识一位IT人士，她

所在的食品服务公司在今年早些时候裁掉了大部分员工。作为为数不多留下来的员工之一，她被迫在自己以前从未接触过的领域工作，这很煎熬。但她很快就意识到，摆脱了惯常的官僚作风系统和地盘之争的束缚，她便可以发现效率低下的领域，并找到改进方法。

情绪调节。一个人若要开始学习，则必须摆正心态。首先需要管理焦虑、愧疚和愤怒等负面情绪，实现这一点可以从摆脱导致这些情绪的思维方式开始。不要再专注于损失、失败、不确定性和最差的情景，而是应试图回顾成功，考虑最佳的可能性，反思自己或所在组织的资源及已具备的条件，并对个人以及团队所能做的事情做出合理的思考判断。



某连锁餐饮企业的创始人在被公司董事会从CEO的位置上赶下来后，情绪调节对他至关重要。正如他在《哈佛商业评论》中所写到的那样（参见《严酷考验：从最高职位失业，并东山再起》“Crucible:

Losing the Top Job—and Winning It Back”一文，2010年10月刊），这个消息让他完全震惊，起初他十分愤怒。但当他的父亲（同时是一名投资者）告诉他应该“转过头来积极面对”时，他照做了。他不再专注于自己愤怒和遭到背叛的感觉，而是开始思考如何能够保持平静的心态和专业的态度，并帮助公司继续前行。最终，他又重新开始执掌这家公司。

当不好的情绪出现时，自省有利于调节自己的情绪。锻炼身体以及诸如关注呼吸这样的冥想练习也有所帮助。你可以自己运用这些技巧，并将它们分享出去以帮助其他人。要承认环境依然既充满挑战又令人畏惧，之后要展现出压力之下的镇定情绪。还应鼓励更频繁的沟通，以便人们能够减少孤立感并更清晰地看到集体的情绪力量。

表达感受。这是指你谈论已经发生以及正在发生的事情，涵盖微观和宏观、短期和长期角度、个人和职业角度、个体和组织层面以及你仍在纠结的地方。清晰表述这些有助于我们理解创伤，并将让人脆弱的念头转化为更具建设性的反思。

如果你在帮助他人谈论经历这一危机的感受，询问很多问题有可能会让这看起来像是一场因好奇而冒犯他人的审讯，而不是出自关心的问候。谈话最好专注于对影响的感受，以及对方最关心的事情。

以一位前客户的经历为例。他是一位很有天赋的开发人员，在进入一家新公司后就开发出了一个极具前景的程序，但之后老板从外部雇来一个人运营这个程序，并让我的客户向这个人汇报工作。在这个新管理者的领导下，程序运营不善，这位开发人员受到了批评，声誉和职业前景受损。

最终他找到了人力资源部。“我不确定这样做对不对，”他告诉我，“但我需要一些建议。”与人力资源部同事的这次谈话让他的情绪

得到了宣泄，结果他说出来的内容比自己预先计划的还要多，原因是人力资源部代表问了他一些诸如此类的问题：新来的人把项目从你手中夺走，最后基本上搞砸了，你是什么感觉？随后，她帮助他从这场重大的职业挫折中恢复过来。

作为一名同事、一名领导者，你需要理解这次疫情以及随后的市场波动、裁员和衰退对你周边人的生活已经带来的以及未来的影响，这一点十分重要。从开诚布公地谈论自己的挣扎，以及如何管理这些不确定性开始。之后，你可以邀请其他人也讲讲他们自己的经历，当对方说到自己的困难时，注意倾听，设法理解、接纳他们的挑战和损失，并和自己的遭遇进行对比。

讲述经历。下一步是对创伤及创伤过后我们生活的真实叙述，如此一来，我们便能够去接纳既成事实，并以一种有意义的方式设想起草下一个篇章。你的故事以及你所帮助的其他人的故事可以、也应该是一个追往事待来者的篇章。

以某非营利机构高管的经历为例，这名高管之前曾两次因性骚扰指控而被解雇。一天夜晚，他与妻子在州际公路上开车时遭遇了一起严重车祸，他们撞上了一辆没开尾灯停在路上的车子。他的妻子受了点轻伤，而他昏迷了一个月，并花了一年的时间来恢复行走和说话的能力。他如此讲述和自己有关的新故事：“许多人或许以为是这场事故让我的生活陷入危机。但其实我早就处在巨大的危险之中了。我给他人造成痛苦，毁掉了我的职业，而且面临失掉妻子儿女的生活。这场事故迫使我停下来，给我时间反思，让我看到了爱的真正含义。”

准备好时，你便可以开始构建自己的故事了，讲述有关今年这次创伤对你和所在组织的影响。它如何促使你重新思考更重要的事情？从中出现了哪些新道路或新机会？看看那些经受住严酷考验的著名故

事，比如像奥普拉·温弗瑞（Oprah Winfrey）和纳尔逊·曼德拉（Nelson Mandela）这样的领导人物，以及诸如克莱斯勒（Chrysler）和强生（Johnson & Johnson）这样的企业，他们都从危机中走出来，然后变得更强大。这些人和机构是创伤后成长的实例。你应该去研究这些经历，从中汲取希望，并提醒你周围的人也这样做。

帮助他人。在遭遇创伤之后，如果人们能够找到有益于他人的工作，则会恢复得更好；他们可以去帮助自己身边的人，或是遭遇过类似创伤的人。我认识两位痛失爱子的母亲，她们创建了一家非营利机构，帮助那些失去亲人的家庭，让这些家庭与理解其悲痛心情的人们建立起联系。40年后，这家机构在那些人的领导下发展壮大，他们都经历过类似创伤，并希望分享他们得到的帮助。

肯·法尔克（Ken Falke）的经历也是一个关于服务的极好范例。法尔克为美国海军服役20余年，是一位拆弹专家。亲历过战争的伤痛后，他想要做些能够帮助他人康复的事情。他和妻子朱丽娅一开始是去探望住院的退伍老兵，但他们感觉这还不够。于是他们创建了我现在工作的这家机构——博尔德克雷斯特机构（Boulder Crest Institute），该机构为军人和退伍老兵提供的康复休养项目就是建立在创伤后成长模型的基础上。

当然，为他人服务并不一定要去创建一家非营利机构或基金会。在这场仍在持续的危机中，若能集中精力提供一些自己力所能及的帮助——无论是缝制口罩、生产物资、储存货架，还是为团队成员提供再培训、支持小企业或是同意临时降薪，都有可能促成创伤后成长。哪怕只是向他人表示感激、同情并展示同理心，也会有所帮助。

你和团队看待帮助他人的方式，将决定你是将这场疫情及其后果看作是一场彻头彻尾的悲剧，还是一次发现更新、更好生活和工作方

式的机会。或许你会从中发现能够确保未来更好处理类似紧急事件的办法，或许你可以帮助那些受到最严重影响的人，寻找那些能赋予你力量并帮助你找到意义的个人及共同使命。

带来的好处

经过这一过程，你和团队成员或组织将有望在以下一个或更多领域实现成长：

重估个人能力。人们常常会对自己处理创伤的能力感到惊讶。经此磨砺，他们将能够更好地应对未来挑战，这对团队和组织也适用。经历过此次挑战后，团队往往会对集体的知识、技能、韧性和增长潜力有更清晰的认识。

以一家餐厅老板为例，他在今年1月开了一家新店。到3月份，保持社交距离的政策需要他全盘重新规划，他考虑过裁员并等待疫情结束后再重新开始。但他做了一件让自己都感到惊讶的事——重新投身于生意之中，并让包括后厨、服务员、管理团队在内的所有员工都参与其中，看看他们能否协力闯出一条继续前行的道路。

尝试新可能性。当新的现实阻挠我们回到旧习惯、旧角色和旧战略上时，我们必须去适应调整并有所创新。领导者必须具备勇气和热情去尝试新道路，并让员工们看到，我们可以拥抱，而不是惧怕变化。

这家餐厅老板鼓励团队利用现有资源（包括人员和物资）来创造新业务，让企业生存下去。他们开始盘点彼此的技能和经验，并接受挑战重新设计自己的工作。

改善关系。艰难时期提供及得到的支持往往能改善关系。创伤能够帮助建立新关系并让人们对于已拥有的关系心存感激。共度危机是一段能够将人们凝聚在一起的经历。

这一点在这家餐厅的员工身上很快便得到体现。他们开始充分认识到每一个人所带来的价值。3个月前还彼此几乎不认识的人们变得愈加亲密，他们开始成为一个团结且灵活的团队。

感激已拥有的东西。遭遇恐惧和损失时，我们往往会变得更能注意到我们依然拥有、但过去可能一直被忽略的东西。领导者可以在这一方面做出表率，指出生活和工作中一些值得重视的基本因素，比如，我们有很棒的团队；我们的客户欣赏我们所做的工作；我们为了所有员工将生意坚持了下来；我们的组织为更高尚的目标而奋斗。哪怕是指出每天清晨的咖啡味道很好这样的平凡小事也可以。

这家餐厅的每个人都很清楚，业内其他很多人都在失业，因此他们同意减薪以确保没人丢掉工作。无论在重新调整后的企业中担任什么职位，所有人都对自己能够保住工作而心存感激。似乎没有人认为任何工作是低人一等的，他们很感激自己有机会继续做一些值得去做的事。

精神层面的成长。这一成长来自在日常生活中经常被忽视的“大问题”的思考。我们的核心信仰在创伤期间遭受了挑战，这往往会迫使人们成为业余神学家或哲学家，为自己打造一个值得继续活下去的信条。组织同样也会面对关于生存的大问题：我们的商业行为是否符合道德规范？我们是否践行了自己所宣扬的原则？我们是否应将宝贵的时间和资源用来做其他事？我们对建设更美好社会做出了什么贡献？我们持续存在的主要动机是什么？领导者需要勇气和远见，才能放开心胸对诸如此类的问题进行审视。

该餐厅的团队决定采用混合经营模式：一部分为杂货店业务，一部分为餐饮外卖或送餐服务，还有一部分是作为当地捐赠食品分发处的库房和分发点。企业老板和员工都想为社区做些事情，他们知道，这样做的一个结果是能够为自己带来良好的商誉。他们对自己的定位是短期生存和长期成功。任何人、任何团队和任何组织都可以这样做。

如果你认为所有这一切都太过乐观或天真，那么或许你距离这场疫情灾难仍太近。你身边的人可能也有这样的想法。因此，在自己经历和促成他人的创伤后成长的过程中，你需要有耐心。身处这一领域的执业者知道，时间很关键。成长不能强求，也不能操之过急。

当你和他人准备好时，这非常值得一试。让我们确保从这场艰难的战役中得到些积极的影响，我们不应浪费掉个人和组织可能的成长机会。

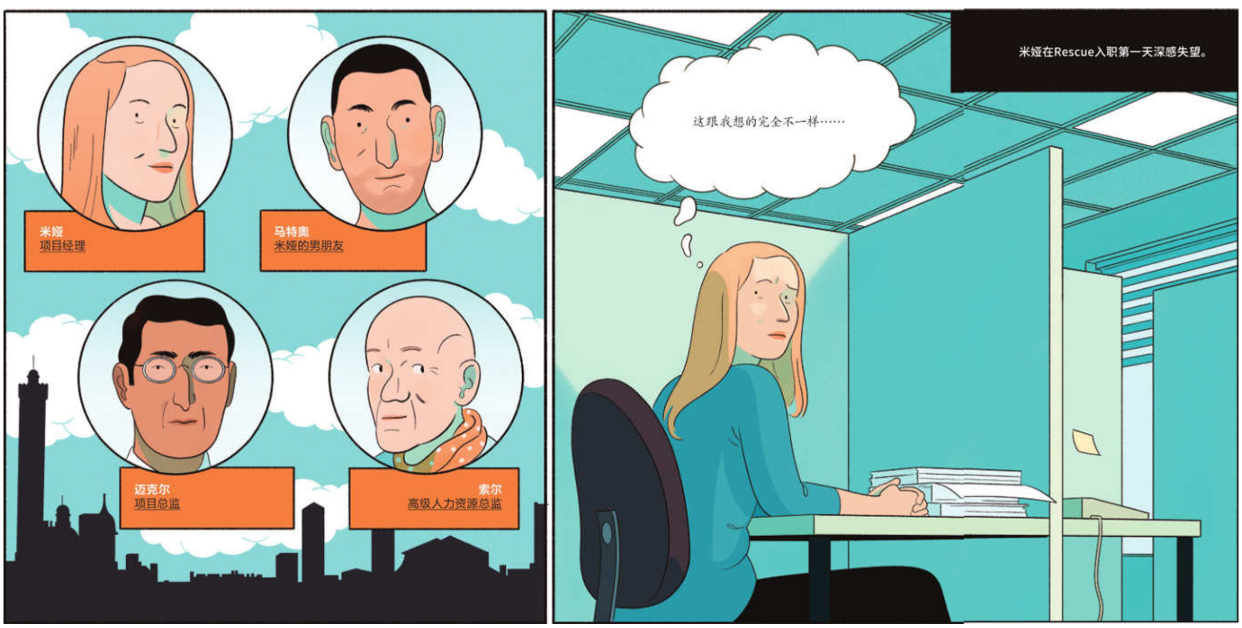
理查德·泰德斯奇是北卡罗莱纳大学夏洛特分校的心理学荣誉教授、博尔德克雷斯特机构的杰出主席、《创伤后成长》（Posttraumatic Growth，2018年出版）一书的合著者。

遇上糟心的工作，继续坚持还是早点离开？

STICK WITH A BAD NEW JOB OR CUT YOUR LOSSES?

马塞洛·鲁索（Marcello Russo）
加布里埃尔·莫兰丁（Gabriele Morandin）| 文
夏林 | 译 蒋荟蓉 | 校 孙燕 | 编辑

新员工跳槽到一家心仪已久的企业，却发现自己的工作职责和面试官承诺的不符，她应该继续待在这里还是选择离开？



米娅·里奇新工作第一天开局不佳。原本她对能进Rescue担任项目经理很是兴奋，毕竟Rescue是全球抗击贫困历史最悠久、规模最大的援助组织。当天她起得很早，遛了狗，跟男朋友马特奥一起吃早餐，打包好午饭，9点前就赶到了办公室。她认为早到能给人留下好印象。

米娅走进公司大堂，看到了之前见过的几个人，但只有前台接待跟她打了招呼。接待员名叫安东尼，虽然她感觉上次跟他聊得不错，但这次他只是有点疑惑地抬头看着她。“请问有事吗？”他问道。

“很高兴又见到你，”米娅说，“我叫米娅，新来的项目经理。”

“哦，对，”安东尼说，脸上没有笑容，“请坐，有些文件需要填写，我去找你的主管经理。是迈克尔，对吧？”

在办公室还不到五分钟，米娅已经有点泄气了，之后情况也并没好转。安东尼找不到迈克尔，于是带她回到了满是小隔间的昏暗房间里。屋里坐着支援组协调员杰西·卡本，她迅速做了自我介绍，并解释说IT部门还没给米娅安排好办公桌，建议她找个空工位坐下，然后转头继续打字。

等到10点30分，迈克尔终于过来递给米娅一摞阅读材料，解释说当天工作都安排满了，下午晚些时候也许能抽空来看看她。但他再没出现。[1]

接下来5个小时里，米娅只得用手机和个人邮箱跟人力和IT部门沟通，中午就在这个空座位上吃午饭。其间有几个员工进出，她热情微笑地挥手致意，但似乎没人认识她。最后，技术同事带来了笔记本电脑和显示器，放在离窗户最远的办公桌上。

米娅想念起之前的公司Azzurro，一家利用物联网容器传感器帮助零售企业管理废物的初创企业。她进公司时刚从博洛尼亚大学毕业，获得了国际管理学位，不到四年她就晋升为商业分析师。她喜欢那份工作，也喜欢那里的同事。

后来她在社交活动中遇到了Rescue的高级人力资源总监索尔·里佐。他提到Rescue在博洛尼亚新设了办事处，是Rescue全球92家办事处之一，而且最近有个职位空缺，米娅立刻产生了兴趣。该岗位职责包

括搭建数据和报告系统，跟Rescue经验丰富的管理者合作梳理关键业务流程，确定业绩指标。

几周后的面试中，索尔给她开出的薪水几乎是在Azzurro的两倍，还承诺说不仅有个人成长计划，每月还有一次实地工作机会，帮助有困难的民众。选择跳槽似乎不需要怎么考虑。马特奥也很支持。

现在米娅在想是不是应该隔天约迈克尔见面，催他妥善处理自己的入职事宜。她不禁怀疑自己的决定是否正确。[2]

就在这时，手机上收到马特奥的短信："怎么样？？？"

她回复了个大拇指向下的表情，然后说："想喝一杯。老地方见吧。"

发泄

"简直就是灾难。"米娅讲述了工作中的经历后说。马特奥同情地点了点头。

"你觉得我是不是做错了？其实我真的很喜欢Azzurro，但为了做人道主义方面的工作，我选择了Rescue。"

"别忘了工资也高！"马特奥开玩笑地说。米娅叹了口气。作为家里的顶梁柱（马特奥是个艺术家，还在苦苦挣扎），她能感受到肩上的重担。[3]

"不过，说真的，"他接着说，"现在下判断还有点早。公司文化完全不同，而且Rescue是个大机构。Azzurro有多少人？"

"一百，"她说，"Rescue员工有几千。"

"没错。而且办事处刚成立，可能现在正是混乱的时候。"[4]

“没有正式欢迎，没有入职管理，甚至没有明确的职责，真是太奇怪了。我只跟迈克尔谈过两次，面试时打电话交流，还有今天早上简短的几句话。我还以为入职第一天他会跟我谈谈。”

“我相信这只是特殊情况，”马特奥说，“明天就会好转。Rescue名气很大，而且从理论上讲，这对职业发展也有利。”

“知道，知道。你说得对。”米娅将面前的酒一饮而尽，但不对劲的感觉还是挥之不去。



令人厌烦的工作

第二天下午，米娅终于见到了迈克尔。“米娅，欢迎，”他不太客气地说，“很抱歉之前没找你，我一直忙于战略会议。你也看到了，我们还在调试系统。谈谈你第一个项目吧。”

他表示希望米娅审核仓库、供应链和交货三个部门的流程，对Rescue来说这些至关重要。每个部门里都有从其他办事处抽调的员工和新招来协助测试新战略的员工。米娅的主要职责就是对比评估新战略是否可以提高效率。

这与她预期的工作内容并不相符，但她还是点头微笑。

“还有其他事吗？”迈克尔一边问一边转回电脑前。

“实际上，”米娅说，“招聘时索尔提到我有机会实地参与一些项目。”

迈克尔看上去有点惊讶，也有点生气，“嗯，米娅，我不想让你失望，但我对这个岗位的安排并不是这样。我们还在搭建业务，需要内部员工把注意力集中在办公室里的工作上。”

他摇摇头说：“很遗憾，但我认为短期内没什么机会。”

“好吧。”米娅说，努力掩饰沮丧之情。[5]

更多挫败感

接下来三个星期，米娅一直在埋头审核项目，但这项工作并不容易。迈克尔忘了向几个部门主管介绍她，所以尽管有些人很友好、愿意提供帮助，其他人却不理会她一封又一封的邮件，还有人不愿意分享信息。有好几次，她想找迈克尔征求意见，但基本上找不到人。米

娅完成手头工作后，花了五天时间才争取到跟迈克尔半小时的碰面时间，介绍各项成果。他夸赞了一番，但随后让她追踪一些新指标。她询问能否扩大自己的职责范围，这时迈克尔电话响了，于是挥手示意她先离开，“不好意思，我得接个电话，下次见面再讨论吧。”[6]

米娅迫切地想找马特奥以外的人倾诉，于是她问杰西有没有发现任何事物都很难引起迈克尔的注意。

“这不是他的错，”杰西说，“问题在于组织本身。这里官僚氛围很浓。他得把各种新想法贯彻到流程的每一步。我们总在新设办事处，所以人手总是不够。他们频繁调动员工，以此保证大家不断学习，迅速了解新地方的业务。别误会，我们实地工作做得很不错，确实能帮到很多人，但内部流程不太顺。”[7]

“你出去参加过实地工作吗？”米娅问。

“哦，没有，我们是后勤部门。我们的任务是协助实地工作专家。”

米娅心里一沉，决定给索尔发邮件要求视频通话。让她惊讶的是，不到一小时他就回复说下午5点可以抽出半小时进行沟通。

米娅决定直接表达自己的失望。她简单介绍了最初的工作多么困难，以及尽管她部分工作是跟迈克尔探讨绩效指标，但几乎见不到他的面。“而且他似乎不同意我直接从事人道主义工作，尽管我非常有兴趣。”她说。

索尔看上去很关心她的问题。“我知道，我跟他提过。我觉得审核只是第一步，你很快就能负责更有意思的工作。他可能忘了我们谈过这块，现在事情太多了。”他让米娅耐心一点，答应再找迈克尔谈谈。“米娅，公司有你很幸运。看看情况能不能改善吧。”[8]

模棱两可的信息

当晚米娅在洗碗时收到了迈克尔发来的新邮件。她把马特奥叫到厨房看看邮件内容："亲爱的米娅，这封邮件是想告诉你今晚我跟索尔谈过了。我们讨论了你的岗位，以及安排错位让你不愉快的事。我工作较忙，很难定期跟团队所有人见面，但我很乐意每周见你一次，尽可能提供支持。你手上有些工作对公司整体很重要，希望你能继续坚持。不过，我们也可以补充其他更符合你兴趣的工作。祝好，迈克尔。"

"嗯，"马特奥说，"他是因为你入职以来没当好领导而抱歉，还是因为你跟索尔告状而生气？"

"说不好，"米娅回答，"他说的话没问题，但这封邮件冷漠又正式，所以我认为他发邮件只是因为遇到了麻烦。也许绕过迈克尔找索尔谈是个错误。"[9]

"不过，你去找过迈克尔，只是谈完没结果。很明显他不知道索尔对你的承诺，所以他们确实应该谈谈。即便他说这些并不情愿，至少说出来了。"

"但我能信他吗？我能信任这个组织吗？虽然外面名声很好，但内部似乎一团糟。"

马特奥抱了抱她。"你从来都不是热衷稳定的那种人，"他说，"如果真的很糟，也许可以及时止损。"

"然后做什么呢？我需要一份工作。"

"当然。我们都靠你的收入。不过你离开Azzurro的时候老板不是说过吗，你随时可以回去。"

"大家不都这么说吗？"

"不，那里的同事是真的很喜欢你。"

米娅笑了，但她还是很矛盾。“也许可以找招聘人员聊聊。”

“看，你有选择的。”

“我知道，我就是得想清楚接下来怎么做。”

“好吧，有需要随时可以找我聊。你的决定我都支持。”

案例研究
课堂笔记

1.研究表明，被管理者忽视的人比被管理者明显恶劣对待的人更有疏离感。

2.新员工离职的主要原因是入职管理差。在按照标准化流程欢迎员工的企业中，新员工生产力会高出62%，新员工留存率则高出50%。

3.承受压力的员工经常会出现情绪耗竭，很难有动力改变自身处境。

4.办事处新开不久，米娅应该给迈克尔多少时间?

5.一些人力资源专家表示，员工开始新工作之前，比起实际任务往往更关注岗位的潜力，这也是人们经常感到失望的原因。

6.米娅应该如何跟将她拒之门外的上司沟通?

7.米亚遭受冷遇是因为领导不力、入职管理不健全、组织架构不合理，还是三者都有?

8.米娅的期望值是否过高？

9.领导专家表示，可以和新上司谈谈自己内心的纠结。但他们也表示，糟糕的管理者往往不愿意听别人感到挫败的反馈。

马塞洛·鲁索是意大利博洛尼亚商学院全球MBA主任，博洛尼亚大学组织行为学副教授。**加布里埃尔·莫兰丁**是博洛尼亚大学组织行为学副教授，博洛尼亚商学院副院长。

米娅应该坚持到底还是去找新工作？

专家意见一



劳伦·巴拉克

（**Lauren Barraco**）

是Sendoso产品营销主管。

如果不喜欢现在的处境，你完全有能力做出改变。



我会鼓励米亚积极地找新工作。她要重新审视自己在Rescue不顺的经历，以此为契机考虑做什么工作能真正让自己快乐。她是否想从事能多前往实地的工作？有自然光和站立办公桌的办公环境（而不是挤满隔间的阴暗房间）对她的心理健康重要吗？

我们已经知道她在就业市场上有竞争力。她跳槽成功，薪水翻倍，还在受尊敬的非营利组织工作。她有稳定收入，就有时间从战略角度规划，考虑新的工作机会。找工作本身就像一种工作，但如果米娅能找到更符合个人目标和需求的工作，那就是值得的。

我经历过类似情况。几年前，我进了一家著名的新闻机构。就像Rescue一样，那里存在严重的官僚主义问题。流程没有优化，要完成

工作需要很多级领导层层批准。缺乏灵活性导致公司在员工培养方面进展缓慢。

因此，领导跟我本人对岗位职责的期望并不相同。米娅面临着一样的问题。在官僚主义环境中，如果得不到领导支持，可能要用几个月甚至几年才能改变现状。从迈克尔语气冰冷的邮件来看，他对米娅越级汇报非常不满，暗示了他可能不会改变。即使他不是故意的，这段僵化的关系也很可能让米娅倍感疲惫。

米娅能控制的是自己的反应。她可以思考自己在工作环境和文化中寻找的是什么，构想5到10年后的目标。她可以更新简历，找个理由解释自己在Rescue短暂的工作经历。我建议她照实说："我被录用了，但面试时告诉我的职责跟实际工作出现了一些偏差。"她不用说得太详细。

几年前我离开了那家新闻机构，在一家规模小得多但企业文化很适合自己的公司找到了工作，也有更多机会承担领导职责，为之后的职业生涯打好了基础。后来我得知了那家新闻机构因为组织架构问题最终影响到了业务，因为它无法跟上不断变化的技术。

如果米娅继续留在Rescue，她有可能劳而无功，阻碍职业发展。她应该主动出击，将幸福放在第一位。

专家意见二



丹妮尔·平达克
（**Danielle Piendak**）
是92nd Street Y个人捐赠主管和捐赠信息主管。

米娅应该再坚持一段时间。

我会鼓励她回想下当初接受这份工作的原因。首先，新公司比Azzurro更能满足她对人道主义领域的兴趣。尽管她对去现场实地工作很兴奋，当然也可以理解，但她很快就会发现，正因为有了像她一样辛苦付出的内部支持人员，各项工作才得以顺利完成。如今的非营利组织依靠强大的数据和分析能力来保持在各自领域的竞争力，还能向合作伙伴提交有效且证据充分的报告。

其次，新岗位比她以前的工作更具挑战性。她要承担新的、不同的责任，当然会有段时间不适应。这很正常。到最后，新工作会帮她实现之前无法实现的突破，等她离开时，可以更全面地掌握热爱行业领域的技能。

我不是想责怪哪个人，不过面试过程好像出现了一些问题，导致米娅与迈克尔两个人的预期有一定差距。在我看来，这并不是领导不力或组织架构引起的问题，否则会引起更大关注。

如前所述，米娅的职位描述，即搭建数据系统和确定业绩指标，其实非常偏内部。如果我们能回到一个月前，我会提醒她认真查看工作内容，问清日常职责。例如，“确定业绩指标是否意味有机会参与实地工作，还是在办公室就能完成？”

现在米娅能做的就是，重新核对工作描述是否和她目前接手的任务相符。招聘人员为了吸引应聘者，有时确实会承诺扩大职责范围。因为索尔确实向米娅承诺工作包括实地考察，迈克尔就有责任实现这一点，何时以及如何贯彻到工作中，这一点一定要明确。

迈克尔确实在正面解决问题，哪怕只是通过电子邮件，这是个好迹象。他可能不太情愿，但至少向米娅伸出了橄榄枝，也提供了让两人沟通的机会。

如果米娅选择坚持至少六个月，她可以积极采取一些改善状况的措施。迈克尔有责任每周抽出时间会面，但米娅要负责确定讨论议程。见面之前，她应该列出想讨论的内容，比如询问接下来的项目和如何克服可能面临的挑战。她要主动请迈克尔提供指导，而不是被动等着指导。

即便当前没有出现经济衰退，我也建议米娅暂时留下。如果六个月后她仍然不满意，也许确实需要考虑其他机会。但那时她的简历会更好看，技能也会有所提升，也会有更多选择。

职场觅知音
TRUE FRIENDS AT WORK

艾莉森·比尔德（Alison Beard）| 文
孙燕| 译 蒋荟蓉 |校 腾跃 |编辑

工作中，我们需要真正的朋友陪我们经历成功、欢乐、失败和创伤。



泰德·伯德（**Ted Byrd**）是我在第一份工作中最好的朋友。那时我还是一个初出茅庐的记者，刚加入《自由兰斯星报》（Free Lance-Star），我们的关系就立刻变好了。我们上同一所大学（尽管相隔十年），我们都喜欢晨跑，也喜欢周五晚上喝一杯。更重要的是，我们享受在一起工作的状态。我们分享观点、建议、烦恼，互相讲笑话。他让我的职业生活与个人生活都变得更好。

从那之后，我在工作中发展了其他深厚的友谊。我在《金融时报》（Financial Times）遇到了丽贝卡·纳伊特（Rebecca Knight），与

她结交20年，情同姐妹；还有戴维·贝克（David Baker），他是除了家人之外的第一个看了我儿子的超声波图的人，去年我儿子11岁时，戴维还变魔术逗他开心。在《哈佛商业评论》，我有丹·麦吉恩（Dan McGinn）、斯科特·贝里纳托（Scott Berinato）和艾米·加洛（Amy Gallo），他们十分了解我、我的工作以及我的生活。

我是个幸运儿。2020年出版的三本书都说，工作中的友谊可以带来很多好处。在《社会化学》（Social Chemistry）中，耶鲁大学的教授玛丽莎·金（Marissa King）解释到：社会关系是认知能力、适应力和参与度的强力预测指标。她引用的研究表明，由朋友组成的团队表现更好；得到同事支持的人在生活与工作间更加平衡，压力也更小；坚实的人际关系也可以增加信息和想法的分享，提升自信，促进学习；在工作中有亲密朋友的人工作更加高效，对工作满意程度也高。她提到了汤姆·拉斯（Tom Rath）的研究：如果你有同事是“最好的”朋友，那么你工作的积极性会是一般人平均水平的7倍。

在《一起》（Together）这本书中，前美国卫生局局长维维克·默西（Vivek Murthy）称友谊是成功职业关系的基础，他补充道：“正是在人际关系中，我们找到了茁壮成长所需要的情感寄托与力量。”在《友情》（Friendship）一书中，社会学家莉迪亚·邓沃兹（Lydia Denworth）解释友情是“进化，有机构成……和力量”，说友情让我们获得了目标、意义和更积极的看法。她解释说，只要有朋友在场，我们更能应对挑战，甚至与同好者在一起还会对血压和免疫细胞的机能产生影响。（在此我想补充，尽管最近一段时间要保持社交距离，但把线上交流和见面都算到一起，大多数有工作的成年人与同事在一起的时间还是比家人和其他不是同事的朋友更长。）

同样，想想那些结成搭档实现了更大的成功的著名终生挚友，他们建立公司（乔布斯与沃兹）、解码心灵（卡尼曼和特维斯基）、主宰赛场（勒布朗和韦德）、发挥创意（埃尔顿和伯尼）以及支持彼此事业（奥普拉和盖尔）。

工作中的友谊显然是有价值的，但不是每个人都拥有。金写到，在1985年，近半数的美国人在办公室有“亲近”的伙伴，但2004年这个比例只有30%。表明自己想在工作中有朋友的人数比例，也从婴儿潮时期的54%下滑到了千禧一代的41%。她补充说，多数成年人一天中用于社交的时间少于40分钟，与十年前相比减少了10%。

当然，问题在于我们的时间与精力有限。邓沃兹说得很好：“30岁之后……的十年里，友谊被婚姻、孩子、工作和调职所消灭。”我们变得非常忙碌，并且“不会优先考虑朋友”。

即便如此，既然我们与同事共度的时间很长，又有共同爱好，职场应该是一个容易建立友情的地方。默西指出，职场已经是我们发展“普通朋友”的地方了，所以为什么不试着也在这里找“亲密知己”呢？

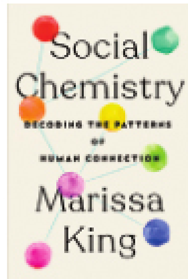
三本书都提到，这需要有意识地努力。金说：“我们每时每刻都可以选择是否与面前的人建立联系，以及联系到什么程度。”邓沃兹说：“你必须……把时间和注意力投入到建立高质量的关系中。”默西说：“日久得真情”。

想知道更多关于怎样在工作中建立深厚友谊的具体建议吗？首先，要耐心。邓沃兹指出，人们通常需要共度80到100个小时才能成为朋友，再有200个小时才能把彼此认作是“最好的”朋友。

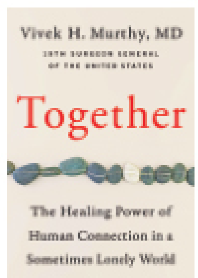
不过这个进度可以加快。距离有一定的作用。金指出：“两个人交流的概率与他们之间的地理距离成反比。”一项对学员的调查显示，座位分配比宗教和兴趣爱好更能预兆友谊。另一项研究显示，一半的员

工互动（线上或面对面）发生在邻座的人之间，剩下的发生在同排或同层办公的同事之间。当然，很少有人自己选工位，但是我们大多数人都可以改变日常习惯，与自己认为有可能建立更紧密联系的同事进行互动。

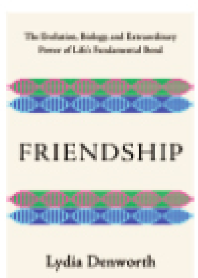
另一个策略是寻找你与同事之间的共性。邓沃兹用亚里士多德的一句话提醒了我们："朋友就是另一个自己。"但是一定要拓宽思路，不要只考虑跟你同一个部门，或者跟你年龄和家庭背景相同的人。放眼去寻找那些与你有着一样热情、爱好和世界观的人。［我跟同事艾米·米克（Amy Meeker）就是在发现彼此都喜欢猫的时候亲近起来的。］



《社会化学》
玛丽莎 · 金
杜登出版社
2020 年（即将出版）



《一起》
维维克 · 默西
Harper Wave 出版社
2020 年



《友谊》
莉迪亚 · 邓沃兹
诺顿出版社
2020 年

还有比距离和相同点更关键的：互惠原则。真正的朋友会彼此支持，促进双方积极情绪和个人成长。正如默西所写：“朋友会表示相互关心。”金研究了人际交往行为，将人分为三种类型：召集者（conveners）、中间人（brokers）和扩张者（expansionists），并对此给出了一些好的建议。她解释说，自我表露和努力理解他人的观点，可以加强召集式的关系，也就是紧密联系。她补充说，求助和更好地倾听、提问，都会加强信任。邓沃兹表示同意：“最好的友谊也是软肋。”

去年我听到了一个令人震惊的坏消息：我的朋友泰德去世了。打开邮件时我正在办公室，当时我整个人都愣住了。几分钟后丹来了，十年来他的工位一直在我旁边。他像往常一样问我：“今天怎么样？”我突然大哭起来。“我的朋友，我在第一份工作里遇到的像你一样的人，刚刚去世了。”我抽泣着，“他曾经就像你一样。”我又一次解释，不确定这么说能不能让人听懂。但是丹理解了。他走过来，把手搭在我的肩膀上，说：“真是不幸。”我哭的时候他一直站在我身边。

工作中有真实的生活，有成功、欢乐、失败和创伤。我们需要真正的朋友在身边，陪我们经历这一切。

艾莉森·比尔德是《哈佛商业评论》高级编辑。



LIFE’S WORK

美国女足队长梅根·拉皮诺埃：对我来说，人种没有双标

艾莉森·比尔德（Alison Beard）| 访
刘隽 | 译 蒋荟蓉 | 校 腾跃 | 编辑

即便被总统特朗普在Twitter上批评，美国女足那位大胆勇敢的队长梅根·拉皮诺埃（Megan Rapinoe）依然凭借去年在世界杯上的出色表现，巩固了自己在体育史上的地位，并在压力之下踢出了完美的点球。作为一个直言不讳的LGBTQ（性少数群体，也叫彩虹族群）权利倡导者，她曾为了抗议种族主义与不平等而拒绝在奏国歌时肃立,并帮助球队针对美国足球联合会的性别歧视提起诉讼。

HBR：你为何如此顽强？

拉皮诺埃：如果你是女足国家队的一名首发队员，带领球队成功晋级了世界杯，说明你已经吃尽了苦头。你已经准备好了应对一切境遇。而且我喜欢重大比赛，我认为自己既是运动员又是艺人，所以我只是陶醉于那样的时刻：女性在体育界往往不是焦点，但我却在聚光灯下广受瞩目。很有趣。

失败之后你如何调整心态？

重要的是让自己感受那一刻，我的第一次重大失败是在2011年的世界杯上。比赛还剩两分钟时我们领先，对手压哨进球，点球我们又

输了。那是毁灭性的打击。但是你在淋浴间嚎啕大哭之后，另一场比赛总会接踵而来。体育竞技就是这样，你不可能总是赢家。

你是如何成长为团队领导者的?

用成长来形容这件事最为恰当。我想我有某种不同寻常的魅力，并且信任队友。我迫使自己以一种前所未有的方式负起责任。职业体育就像土拨鼠之日一样，将同一件事重复10年。成为领导者是一种在情感和智力上扩展自我的方式。我一直是个把团队放在首位的球员。我从来都不是最棒的，但我身负重任，如果我以积极的方式去做，就会产生很大的影响。我想赢，但我希望跟大家一起取得胜利。 如果一个更资深的球员树立了榜样，就会让每个成员都感受到被关注，充满自信，有归属感，那么一切都会改变。

讲讲你推进男女平权的事。

我们在社会中以薪酬验证人的价值，所以这是一个热点问题。但在讨论对青年计划、医疗支持、市场营销和赞助的投资之前，不可能就薪酬问题进行有意义的谈话。你可以说，男足比赛的平均上座率比女足更高，但如果有十个人售卖男足门票，而女足却只有一个人在卖票，这种比较本身就不公平。所有这一切都必须平等。

你为什么要参加反对种族主义的活动?

我们度过了一个充满暴力的夏天，警察高调杀害了有色人种。有很多人已经被监禁了。如果有人说没发生这种事，那就是自欺欺人。作为一个了解通力合作重要性的女同性恋和运动员，当我知道这一切后，我只是在做一些实质的事。作为白人运动员，我可以表示支持。

如果出事的不是跟自己同样肤色的人，人们常常会回避，但这对我来说都是一样的。

如何让更多组织支持包容性?

先营造一个好的环境。你使用的语言、提供的培训、招聘的习惯、打交道的对象、行政人员的肤色，所有这些都向人们发出信号，让他们知道自己在这里是否安全。社会强势群体成员表现出的积极性是非常重要的。

SPOTLIGHT

Emerging from the Crisis

The pandemic has dramatically changed the world we know. Here's how leaders can chart a course for their organizations and guide their teams through tumultuous times. | *page 065*



THE COMPLETE SPOTLIGHT
PACKAGE
IS AVAILABLE IN
A SINGLE REPRINT.

HBR Reprint R2004B

Learning from the Future

J. Peter Scoblic | page 066


Spotlight

从未来学习

Learning from the *Future*

在极度不确定的时期，
如何制定稳健的战略。

面

In times of great uncertainty, it¡¯s difficult to formulate strategies. Leaders can¡¯t draw on experience to address developments no one has ever seen before. Yet the decisions they make now could have ramifications for decades.

The practice of strategic foresight offers a solution. Its aim is not to predict the future but to help organizations envision multiple futures in ways that enable them to sense and adapt to change. Its most recognizable tool is scenario planning. To use it well, organizations must imagine a variety of futures, identify strategies that are needed across them, and begin implementing those strategies now. But one-off exercises are not enough: Leaders must institutionalize that process, building a dynamic link between thinking about the future and taking action in the present.

“What Is the Next Normal Going to Look Like?”

page 076



In this roundtable discussion, HBR’s editor in chief, Adi Ignatius, leads a conversation among five prominent CEOs: the fashion mogul Tory Burch; Geoff Martha, of Medtronic; Nancy McKinstry, who heads the professional information services firm Wolters Kluwer; Chuck Robbins, of Cisco Systems; and Kevin Sneader, of McKinsey & Company. These executives discuss leadership during the Covid-19 pandemic, how the crisis has affected their companies, and how they are responding. They also speculate on what the future might hold for business: more reliance on digital technology, a new relationship with government, and fresh thinking about social inequality, environmental sustainability, and the delivery of health care.

[Helping Your Team Heal]

David Kessler | *page 081*


帮助团队*痊愈*

Helping Your Team *Heal*

领导者必须体察员工的悲伤情绪，帮助员工寻找意义。

The author collaborated with Elisabeth Kübler-Ross on the book On Grief and Grieving, which adapted the five stages of grief from her landmark work in the late 1960s on the five stages of dying: denial, anger, bargaining, sadness, and acceptance. He has since come to believe that grief has a sixth stage—meaning—which can take many forms: remembering the joy that someone or something gave; rituals of remembrance; gratitude; or turning the loss into something positive for others.

In this article Kessler advises leaders, managers, and organizations to recognize that people may be experiencing different kinds of grief and to treat them accordingly.

Harvard Business Review 哈佛商业评论

哈佛商业评论 2020年7月版

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管：中国证券市场研究设计中心

主办：中国证券市场研究设计中心

联合出品人 Co-Publisers

刘霄 Liu Xiao 何刚 He Gang

执行出品人 Executive Publiser

齐馨 Qi Xin

主编 Editor

何刚 He Gang

副主编 Executive Editors

齐馨 Qi Xin 钮键军 Niu Jianjun

助理主编 Assistant Editor

李全伟 Li Quanwei

编辑总监 Editorial Director
李源 Li Yuan

高级编辑 Senior Editors
时青靖 Shi Qingjing 腾跃 Teng Yue
高级编译 Senior Articles Editors
刘铮筝 Liu Zhengzheng 刘筱薇 Liu Xiaowei
高级撰稿 Senior Writer
廖琦菁 Liao Qijing
撰稿 Writer
齐菁 Qi Jing
编译 Articles Editor
王晨 Wang Chen

新媒体中心总经理 General Manager of New Media Center
麻震敏 Ma Zhenmin
新媒体中心总监 Director of New Media Center
金洛佳 Jin Luojia
高级新媒体编辑 Senior Digital Editors
齐心 Qi Xin 林菘 Lin Song
新媒体编辑 Digital Editors
周强 Zhou Qiang 张梓豪 Zhang Zihao

高级创意编辑 Senior Creative Designer
崔晓晋 Cui Xiaojin
特约设计师 Freelance Designer
瞿中华 Qu Zhonghua
流程编辑 Flow Editor
苏然 Su Ran

人事行政总监 HR Administration Director
郝晶 Hao Jing

总经理 General Manager
刘霄 Liu Xiao
执行副总经理兼商业合作总监 Executive Vp & Director of Business Cooperation
李一品 Yolanda Li
执行副总经理兼品牌总监 Executive VP & Branding Director
赵阁宁 Zhao Gening
执行副总经理兼整合营销总监 Executive Vp & Integrated Marketing Director
崔毅 Cui Yi
发行总监 Distribution Director
高云竹 Gao Yunzhu
华东区市场部总经理 General Marketing Manager in East China
杨志清 Yang Zhiqing
副总监 Deputy Director
陈萌萌 Chen Mengmeng
华东区商业合作部副总监 Deputy director of business cooperation department of east China
刘浩宁 Liu Haoning
市场总监 Marketing Director
王欢 Wang Huan
副总监 Deputy Directors
叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun
商业合作策划经理 Business Cooperative Planning Manager
汪自凡 Michelle Wang
高级品牌经理 Senior Branding Managers
杨逸雯 Yang Yiwen 崔哲 Cui Zhe

新媒体产品总监 Managing Product Director
于慧媛 Yu Huiyuan 魏永 Wei Yong
开发工程师 Development Engineers

程磊 Cheng Lei 付常乐 Fu Changle 沙金鑫 Sha Jinxin
产品经理 Product Manager
初飞 Chu Fei
设计师 Designers
程爽 Cheng Shuang

财讯传媒集团出品
PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明:
本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review, HBR*）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。
Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387
客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号
ISSN1671-4725
CN11-4568/F

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657511
发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
商业合作部联系电话：00-86-10-85657157
电子信箱：hbrchinese@caijing.com.cn

版权信息

如何度过危机（《哈佛商业评论》2020年第7期）

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2020

非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFD-N00021077-20200713

制作：贺立川

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司

浙江 杭州 体育场路347号

互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号

电子邮箱：cb@bookdna.cn

网　　址：www.bookdna.cn

BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。

如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2020

No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.

cb@bookdna.cn

www.bookdna.cn

The End

BookDNA
浙江出版联合集团旗下电子书出版机构
http://www.bookdna.cn

新浪微博：@BookDNA本唐在线出版
微信公众号：本唐在线出版

如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步
To be an author, just one click.

BookDNA.cn

Harvard Business Review
哈佛商业评论

055. 聚光灯
焦虑世界的管理者

100. 谈判
你有谈判策略吗

028. 性别
新冠疫情能否重塑对女性领导者的认知

财经 CAIJING MAGAZINE

HBR独家中文授权
2020年8月出版

权力新处方
A New Prescription for Power



领导者的权力不应该再用于管控，而是要更多地调动员工的积极性。

P.090

9 771671 472069 08

人民币50元 港币80元

扫码加入
哈佛商业评论
Lab小程序

哈佛商业评论

2020年第8期：权力新处方

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review
哈佛商业评论

055. 聚光灯
焦虑世界的管理者

100. 谈判
你有谈判策略吗

028. 性别
新冠疫情能否重塑
对女性领导者的认知

财经
CAIJING MAGAZINE

HBR独家中文授权
2020年8月出版

权力新处方
A New Prescription for Power



领导者的权力不应该再用于管控，而是要更多地调动员工的积极性。

P.090

9 771671 472069 08
人民币50元 港币80元

扫码加入
哈佛商业评论
Lab小程序

Harvard Business Review
哈佛商业评论

2020年第8期

致读者

让权力发挥作用

主创者

hbrchina.org

培养敬业员工只需6招

博　客

如何远程激励你的团队

四步设计更好的招聘流程

构建弹性供应链并非易事

当获取新技术授权胜过闭门造车之时

众　说

企业文化新分析法

驾驭复杂性

正确决断

抢鲜读

真正创造价值的影响力

前　沿

性别　新冠疫情能否重塑对女性领导者的认知

种族　学术界不是种族和种族主义对话的安全港

危机管理　沃尔夫冈·帕克：餐饮企业要适应当下变化，努力吸引更多顾客

特别报道 | SPECIAL REPORT

疫情下北森的组织变革实践

专　栏

大衰退带来的策略教训
企业欺诈报案率在下降?
影响CEO们应对疫情的3种偏向
全行业技能再培训意味着什么?

聚光灯

焦虑世界的管理者

做好领导，与焦虑同行
关于克服焦虑的建议
当焦虑变得无法承受
领导者无意间施压员工的五种情况
历史上的杰出领袖如何应对焦虑
焦虑——一个公共卫生问题
我们如今的焦虑

特别报道 | SPECIAL REPORT

通过数字化转型提升企业“韧性”

特　写

权力新处方

你有谈判策略吗

充分利用异地调职

迈克尔·波特：修复美国政治

CEO寻求建议中的陷阱与机会

卓越CEO的四大人才战略思维

洞　见

包容性管理:和而不同、美美与共

经　验

自管理　应对焦虑最有效的方法：无为方能无虑

案例研究　忍耐恶老板?

——专家意见一

——专家意见二

——专家意见三

跨界人生

小号演奏家温顿·马萨利斯：批评让我更加坚定自己的选择

英文摘要

版权页

致读者 TO THE READERS

让权力发挥作用



权力神出鬼没，令人垂涎，给人力量也遭人鄙视。权力的合理使用是人类状态最根本和最有争议的话题之一。领导者可以为了个人利益或集体利益调动下属，可以提升潜力也能摧毁潜力。如果想要更好地运用权力，需要细致分析影响力的预期效果和意外效果，并对方式和结论给予同样的关注。

一个普遍的误解是，有了职位就可以行使权力，权力就是影响力。更有甚者，认为权力就是管控他人。伍斯特理工学院助理教授伊丽莎白·隆·林戈和哈佛商学院教授凯思琳·麦吉恩针对这种错误认识，

提出了关于权力的新观点，她们认为，在很多情况下，权力更多地是用来调动下属的积极性。为此，她们撰写了《权力新处方》一文。

林戈和麦吉恩的权力模型分为了三个维度：情境、关系和动态。领导者往往将权力视为纯粹的个人能力，这来自此前职位和头衔、资质、技能和经验，来自他们掌握的信息、声誉及个人魅力、韧性和能量。但权力同样出自并有赖于目标、环境和权力基石等情境因素。因此，领导者必须在任命和个人魅力之外，寻找到其他的影响力来源。这就是权力的情境维度。

除个人特质和组织情境因素，影响权力的还有你和他人的互动关系。同盟可以为你提供支持、建议、信息及资源。而你忽略或无视的关系，可能会引发潜在抵触。这就是权力的关系维度，这一点对中国企业的领导者来说，并不陌生。

当然，权力并不是静止的，也就是只要有了权力，就可以随时让之发挥影响力。领导者想要保持权力，必须不断适应组织和社会系统的变化。适用于当下的影响力战略也许明天就失效了。这就是权力的动态维度。

在文中，两位作者还详细介绍了相应的操作策略，特别是文中有三个以边栏呈现的小问卷，非常有意思，也非常实用，建议大家尝试一下。

权力体现了人性最闪光和最卑鄙的一面，对于运用权力，领导者不仅要有良好的意愿，还要有恰当的方法，希望《权力新处方》一文，能给大家更多的启迪。

《哈佛商业评论》中文版编辑部 hbrchina.org

主创者 Contributors



2013年，**凯瑟琳·吉尔（Katherine Gehl）**用哈佛商学院教授迈克尔·波特（Michael Porter）的五力模型，为自己的高科技食品制造公司改进竞争战略。当时她也在对美国政治进行竞争分析，于是从行业竞争中获得启发，找到了政治失灵的根本原因，以及可能的解决方案。卖掉自己的公司之后，吉尔总结出从商业角度推动政治创新的方法，并邀请波特一同写作。他们写出了《政治行业：政治创新何以打破党派僵局并拯救我们的民主》（The Politics Industry: How Political Innovation Can Break Partisan Gridlock and Save Our Democracy，哈佛商业评论出版社，2020年出版）和本期的文章。



伊丽莎白·隆·林戈（Elizabeth Long Lingo）小的时候就听担任公司中层管理者的父亲讲过公司的权力动态。进入哈佛商学院之后，林戈学习了本期文章另一位作者凯思琳·麦吉恩（Kathleen McGinn）任教的组织行为学。当时麦吉恩还开设了一门关于权力和影响力的选修课，两人自那时起开始合作。现在林戈是伍斯特理工学院（Worcester Polytechnic Institute）创新领导力及创意企业助理教授，仍然与麦吉恩持相似的观点，认为领导力是“分享权力”而非“权力控制”。



“我喜欢用自己的作品让人们笑出来，”从木匠转行的挪威摄影师**黑尔格·斯科温（Helge Skodvin）**说，“我喜欢捕捉日常生活中的超现实景象。”本期配文的照片是斯科温2014年拍摄的，当时挪威卑尔根的自然历史博物馆正在为馆藏的大量动物标本拍照存档。“这个项目很特殊，”他说，“因为我不能触碰标本，也没有别的器材，全都是在自然光线下拍摄的。拍出来的照片有点好笑，看起来又很舒服。”



培养敬业员工只需6招

希腊雅典经济与商业大学兼职教授

查拉兰博斯·弗拉乔希克斯(Charalambos A. Vlachoutsicos) |文

当你不再试图控制下属，而是让他们参与、给他们权力、鼓励他们分享自己的知识和经验，并达成一致时，会获得巨大回报。

敬业度测量因何失败

彼得·卡普里、烈特·埃尔多 | 文

普华永道董事长：激励有方，90后也可以很敬业

鲍勃·莫里茨 | 文

为什么有些人比其他人更敬业

托马斯·卡莫洛-普雷姆兹克、刘易斯·加拉德、迪迪埃·埃尔津加 | 文

《哈佛商业评论》中文网精彩内容推荐

用授权调动全员智慧

人们普遍认为低薪工作就该由能力最低的人承担——这是一种偏见，它剥夺了数以百万计的员工提高自身技能、践行自己想法的机会。

从未来学习

实行战略展望，可助我们培养感受、描绘和适应今后几年各种事件的能力。战略展望的一个重要方法就是情景规划，指导领导者在展望未来可能性的同时做好眼前的工作，度过高度不确定的时期。

创伤后成长

负面经历有可能激发出积极的转变，如对个人优势的发觉、精神层面的成长。本文提供的五种方式有助于个人和组织走出危机、实现成长。

随时关注

读者反馈、纠错、互动交流，请联系：010-85657511、hbrchina@hbrchina.org，或通过 @哈佛商业评论 微博账号或微信账号反馈。

扫描二维码
关注官方微博账号

扫描二维码
关注官方微信账号

扫描以下二维码，
下载《哈佛商业评论》
中文版APP

如何远程激励你的团队

林赛·麦格雷戈 (Lindsay McGregor)
尼尔·多西 (Neel Doshi) | 文
刘隽 | 编辑



许多领导者已经跨越了促使自己的团队远程行动起来的第一道坎：确保同事们已安装好技术工具，规定好程序，并已永久进入视频会议账户。

不过，这只是为远程工作的员工创造有效工作环境的第一步。我们要问的下一个关键问题是：你如何激励居家办公的员工？

这个问题现在十分重要，因为在新冠疫情这样的危机期间，人们通常更注重战术性的工作——回应适量的工作单，或者延续已得到批准的项目计划——而不是改变自己，以便解决企业可能面临的更大、更新的问题。

不过，有些团队不管面临多大挑战，都会在混乱时期超越其他团队。他们会赢得市场份额，赢得客户的终生喜爱，保持较高或更高的生产率。换言之，他们会加以适应。虽然有关远程生产力的学术研究好坏参半，有人表示它会下降而其他人则预计它会提高，但是我们的研究表明，你成功与否取决于工作 方式。

首先，注意这一点很重要，即目前居家办公可能会降低工作积极性。

在2010到2015年之间，我们对全球2万多名员工进行了调查，分析了50多家大公司，并进行了数十次试验，以求找出员工的动力所在，包括居家办公从中发挥了多大作用。

当我们将居家办公员工与在办公室工作的员工的总体动机进行衡量比较时，我们发现，居家办公的动力较低。更糟糕的是，当员工无法选择办公地点时，这种差异非常之大。总动力下降了17个百分点，相当于从他们所在行业的最佳文化之一沦为了最不悦的文化之一。

我们发现了三个通常导致工作表现下降的消极激励因素。这些因素的影响可能因新冠疫情而激增。因为人们担心失业、支付房租和保护健康等问题，情感压力和经济压力飙升。铺天盖地的新闻、如何安全获得食品的疑问以及为亲戚担忧都让人深陷苦恼。当人们甚至怀疑尝试是否有意义时，工作的惰性必然会增加。

我们还发现了三个通常可以提升工作表现的积极激励因素。我们认为，在当前局势下，这些因素有可能因容易错过而消失。如果员工在家完成工作的难度越来越大，乐趣这一最能激励绩效的动力就会减少。比如，人们可能会失去与同事一起解决问题的乐趣，或者人人都在同一个房间里时做决定的轻松感。随着团队影响客户或同事的可见度降低，使命感也会减退，尤其是在没有人提醒他们的情况下。最后，如果人们无法接触到指导并培养他们的同事，人的潜力可能会减弱。

如果企业领导者不采取行动改变这一切，人们的动机转变最终将导致适应力、质量和创造力的下降，而届时正值新冠疫情后的复苏需要生产力提高之时。

企业领导者能够有何作为?

当我们的一位同事被诊断出癌症时，我们的第一本能反应就是减少她的工作量，这样她就可以专心养病。诚然，有时候她需要百分百的休息。可是我们很快意识到，我们夺走了她获得乐趣和使命感的一个重要来源。她的工作让她从每天接收到的令人焦虑的信息中获得了非常必要的解脱。

我们合作的公司在金融危机期间也是如此。我们发现，力挺市场的分析师在18小时工作日期间职业动力水平最高。我们采访过的退伍老兵也以同样的方式谈到了他们最生死攸关的日子。今天，出于同样的原因，你看到许多市民不是坐在家里，而是在组织志愿的自行车速递俱乐部。健身教练在屋顶上领课，或者在网上免费播放课程。学者们为他们的学生开办了虚拟教室和研讨活动。

领导者照此效法很重要，并且要记住，工作能够为他们的团队带来急需的推动力，哪怕是在居家办公这种几乎没有选择的情况下。

关键是要抵制住诱惑，不要仅仅通过严格的流程、规则和程序来让工作具有策划意义。虽然一定程度的界限和指导有助于人迅速行动，但是数量过多就会造成恶性的动力下降。在这种情况下，人们通常不会再解决问题并保持创造性思维，而只会做最低限度的工作。

如果你希望自己的团队投入地工作，你必须让他们的工作有吸引力。

做到这一点最有效的方法就是予人机会去试验和解决真正重要的问题。对于每个团队或企业，这些问题都不尽相同。它们甚至最初都不易识别。你的员工会需要你的帮助才能做到这一点。问问他们：我

们可以在何处为客户提供卓越的服务？我们的团队可以解决哪些问题？即便是在恐慌时期，什么东西可以促进增长？为何这些问题很关键、有价值且值得关注？

今天，我们正与全球的团队合作，以掌握这种工作方式。某制药企业的临床试验团队正在尝试各种方法，以便帮助医院在本次危机期间优先安排试验并维持安全。科技独角兽公司Flexport的各个团队正就如何将关键商品运送到世界各地、保持客户的供应链运转以及分享秘诀来维持供应商的经营提出想法。某保险公司正测试对飙升的内部聊天量进行优先排序的方法，并及时处理索赔。在我们合作的团队中，我们发现生产率仍然很高，并且在某些情况下还 有所提升。

他们之所以如此成功，是因为他们并不单单依靠需要CEO批准的大型新项目或新方法。他们只是在寻找途径，确保他们团队里的每一个人都感觉自己有一个可以帮助解决的挑战。就你自己而言，这个挑战的范围可能小到如何更好地与客户打招呼或适应新的日程安排，大到将曾经当面开展的业务转移至线上。

将此做法带回你的团队

从理论上讲，这一切听起来不错，但你并不是唯一想知道如何着手的人。在怎样辨别何时何地可以尝试新的工作方式这方面，没有几家企业受过教导——尽管事实证明，这种尝试会使员工的积极性提高45个百分点。

考虑到当今新冠疫情带来的挑战，我们可以向远程工作的团队提供一套简单的建议。

首先，你所衡量的是对员工所发出的最强烈信号，表明你关心的是什么。如果你想让他们知道你关心他们的动力，则可以使用我们的在线工具或你自己最青睐的调查工具来对其加以衡量。然后与他们展开讨论，看看导致他们动力上升或下降的是什么，以及在未来数周内有助于最大限度地激发动力和尝试的是什么。

你可能会问这样的问题：目前的局势此刻对你有何影响？在当前环境中，人们有何激励自己、找到乐趣和使命感的秘诀？现在是你倾听并创造一个安全环境的时候了，每个人在这一环境中都可以畅所欲言。

第二，确保你每周的例行工作不仅仅专注于战术性工作——你需要执行的具体计划，比如需要回应的工作单，或者需要勾选的选框。你一周的一半时间应该专注于适应性表现，在这方面没有计划可循，而只能进行尝试和解决问题。

通常，我们建议远程团队跟随一种简单节奏。

周一：为团队召开绩效周期会议，讨论以下内容：

上周我们受到了什么影响？我们学到了什么？

这周我们做了哪些事？每件事谁最合适？

本周的事我们如何互相帮助？

本周我们应该在哪些方面进行尝试，以提升表现？

我们将进行哪些尝试，谁最适合每项尝试？

周二至周四：与你的每一位团队成员至少进行一次单独会面。为了激励员工，要集中精力帮助他们应对一些不太容易的挑战。你也可以协调小组会议，员工可以在会上就本周的尝试进行协调，共同解决问题。

周五：专注于反思。展示并收集本周各项尝试的信息，这可能包括项目组的演示，其间团队成员分享指标和见解。查看彼此的动力和进展也很重要。作为领导者，要以身作则，问问员工感受如何：他们在何处为动力所困扰，在何处又动力高涨？

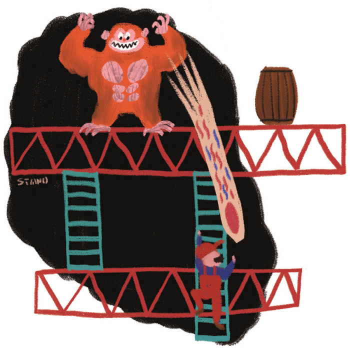
我们之所以知道这种方法行之有效，是因为我们在金融危机期间采用了这种方法。当多数金融服务团队加倍致力于规则和程序时，我们帮助数以千计在抵押贷款和房屋净值贷款商店工作的人发现了他们可以解决、创新和适应的问题。他们动力猛增，业绩比现状高出200%，为他们工作的金融机构和面临失去家园危险的客户找到了创造性的双赢解决方案。

正如我们在2008年看到的，团队存在尝试和适应的可能性。我们也看到，团队在压力之下也存在停滞和退缩的可能性。请把实现前者作为你的使命。作为远程团队，要比线下团队实现更高水平的增长和生产力。这是一个挑战，可以在本次危机过去之后很久都依然让你保持充沛精力并不断做出新尝试。

林赛·麦格雷戈是《纽约时报》(New York Times)畅销书《准备表现》(Primed to Perform)的合著者、Vega Factor公司的联合创始人兼首席执行官，该公司是致力于终结低绩效文化的科技与咨询公司。此前，林赛是专注于大规模转型的麦肯锡公司(McKinsey & Company)的咨询师。林赛在普林斯顿大学(Princeton University)获得学士学位，在哈佛大学(Harvard University)获得MBA学位。**尼尔·多西**是《纽约时报》畅销书《准备表现》的合著者，Vega Factor公司的联合创始人。此前，尼尔是麦肯锡的一名合伙人、Genesant Technologies公司的首席技术官、Finance.com的技术总监。尼尔在麻省理工学院(Massachusetts Institute of Technology)获得了工程学学士学位，在沃顿商学院(Wharton School)获得MBA学位。

四步设计更好的招聘流程

亚历克斯·海曼（Alex Haimann）| 文
刘隽 | 编辑



就在我们开始为自己的企业招聘后不久，我们意识到，最传统的面试流程在最好情况下也是有缺陷的。当时，我们的目标是把我们的CRM（客户关系管理系统）软件公司员工从6人发展至18人。我们的目标很简单：找到能够建设我们的文化、做出巨大成就并可以长期供职的人才。为避免留职率方面的问题，我们决定尽早专注优化面试流程，而不是依赖过时行为问题的引导。

想想经典提示语：你最大的优点和缺点是什么？分享一次你在工作中克服挑战的经历。许多雇主仍然在使用这类问题，只因为他们曾经听过。标准的面试是各种各样代代相传的传统。可是，正如我们通过自己的失误所发现的，这种面试并不可靠。行为问题可能有助于测试某人转告履历信息的能力。然而，除非虚位以待的职位需要讲故事或同等技能，否则行为问题通常无法揭示有关应聘者能力的足够信息。

我和我的团队过去五年来一直在努力解决这个问题。通过反复试错，我们利用自己的经验以及已知的最新研究创建了一个流程，让应聘者沉浸在非常规场景中，以收集有关他们批判性思维能力、科技悟性及人际交往能力方面的最有用见解。

自展开部署以来，我们看到所招人才的质量以及他们为公司所做的贡献这两方面都有所提升。结果，我们的留职率有了显著提高。在过去7年里，我们仅有4名全职员工离职——两人去读研究生，两人去我们的行业之外就职。

今天，我们相信这套流程可以为正在奋力应对新冠疫情的企业提供一种解决方案。世界各地的许多企业被迫削减预算才能勉强生存，而消费者不断变化的需求又迫使其他企业要么重新培训员工的技能，要么聘用新员工来填补空缺。考虑到招聘员工的高昂成本，以及只有大约三分之一的美国企业监控自己的做法，我们的办法可以通过为恰当职位找到恰当人选，帮助企业减少招聘次数并节约时间。

以下是这种方法的运作方式。

第一部分：问题

首先，要注意我们的流程有所不同。我们的目标是围绕每位应聘者寻找的技能来组织面试，并给予他们展示这些技能的机会。由于没有两位应聘者是一模一样的，自然也就没有两次面试是相同的。

在所有面试之前，我们会向应聘者分享要问的问题，并在面试的谈话环节提出这些问题。谈话是面试的第一环节，为时45至90分钟。我们希望在此环节灵活安排时间，以便把随后可能出现的讨论预估在内。

通常，我们的问题可以细分为三类：

1) 为了检验应聘者对面试的准备情况，我们会问一些易于探究的问题。比如，“您能告诉我们您对我们公司有哪些了解吗？”这是一个快速进行谷歌搜索就能回答的问题。

2) 为了衡量应聘者的批判性思维能力和科技悟性，我们会提出一些开放性问题，旨在开启一段对话，并激发应聘者的创造力。比如，我们通常会问工程岗位应聘者，他们会如何设计一款应用程序来完成某项特定任务（如查看动物图片）。我们要求客服或销售岗位应聘者选择一款他们熟悉的软件并加以演示。在办公室面试中，我们要求应聘者控制鼠标和键盘，在我们的旁观下在大屏幕上演示软件。在新冠疫情下，我们则要求他们通过Zoom展示产品。

3) 为了衡量应聘者的聆听和沟通能力，我们将某些问题设计成了指令。这让应聘者能够明确我们希望从他们身上得到什么，而与此同时，我们又得以了解他们是否做得到。比如，为了测试应聘者的有效沟通能力，我们可能会表示：“把你最热衷的爱好传授给我们，你非常了解或者认为自己堪称专家的事——把这事教予我们，权且认为我们对其一无所知。”

在第二和第三类问题中有许多允许应聘者自行选择并进行讨论的话题，而不是将我们的意志强加于他们。我们渴望引出他们（满怀希望地）想参与的讨论。如果应聘者选择的是他们实际上了解不多或无法解释的话题，尽管事先有时间准备，这仍然表明他们对面试或职位不够关心，并未把时间花在上面。实质上，我们希望我们招聘的员工在高压情况下有未雨绸缪的能力，并能够利用真知灼见与实际经验。我们不希望仅仅因为一些人有本事说出自以为对方希望听到的话就聘用他们。

当然，现在我们会通过视频电话来开展这一流程。这样做也有些好处。视频版流程可以帮助我们衡量另一项新的技能要求：在线交流。通过视频，我们能够确定应聘者对Zoom等程序的科技悟性，以及他们如何通过视频展示自己——这是一项重要技能，因为这是我们团队中许多成员在可预见的未来将与潜在客户、客户和其他员工互动的方式。

第二部分：技术能力

在面试的提问环节后，我们安排应聘者与团队中一名该领域专家进行45分钟到90分钟的闲谈，然后通过一项简短活动来测试他们的合作能力。

在闲谈过程中，我们的团队成员通常会问应聘者涉及具体岗位的问题，以帮助我们评判他们是否真的有兴趣从事这项工作。比如，针对客服职位，我们会问应聘者是否认为帮助他人是有益之举、是否喜欢电话交谈等等。根据应聘者和面试进程的不同，我们还可能就他们的兴趣以及他们认为最具回报的工作进行不太直接的笼统提问。我们发现，如果新聘员工热爱自己从事的工作，他们更有可能长期留职于公司。

对于这一阶段的活动环节，我们的目标是创设一些场景，以便看到应聘者的行动能力，并且评估他们与其他员工的协作能力。这一环节也使应聘者有机会体验在特定团队中工作的感觉。比如，我们可能会要求一名工程职位应聘者参加结对编程，这是两名开发人员合作解决问题的技术。虽然结对编程在许多编码工作面试中都很常见，但是我们已经将类似的团队活动纳入到所有职位的面试中。

与面试的第一部分一样，我们会让应聘者事先知道技术环节涉及哪些话题，这就让他们有义务有备而来。视频会议技术整合了屏幕共享等元素以及CodeBunk等专门为远程代码面试而设计的工具，有助于以虚拟的方式开展这些活动。

第三部分：写作样本

许多企业会在初次面试前后收集应聘者的写作样本。可是我们认为，更严密地管理这一流程更为有益，因为这会让我们深入了解应聘者在没有外援的情况下写作质量如何。我们希望所有员工都将能够以书面形式进行清晰的沟通，而无需进行大量编辑，甚至是在时间压力之下。虽然我们无法确保应聘者在实质上并未寻求外界帮助，但这套流程仍然可以让我们很好地了解他们的写作和沟通能力。

我们指定的任务具体针对每一位应聘者申请的职位而定。例如，我们会给客服职位应聘者一封假想的愤怒客户发来的电子邮件，以及一封反映我司理想语气的邮件回复示例。我们要求他们模仿公司语气，自行撰写回复客户的邮件；我们还希望他们事先提出尽可能多的问题并做好笔记。我们并不设定回复邮件的长度，但是邮件示例可以让他们很好地了解公司的期望值。

在办公室，我们通常给应聘者30到45分钟时间，让他们在一个安静的房间里完成写作任务。在线上面试中，我们会在视频通话中间安排休息时间，给他们30到45分钟时间完成任务。他们完成后，我们会一边审视文本一边继续在线面试，询问他们为何在回复中选择某些措辞或结构。审视样本时，我们要查看他们是否能够对文章结构与语气进行批判性思考，并从整体上展现思虑的周全。

第四部分：游戏

我们想知道应聘者在日常工作中如何与潜在同事互动。但是，与其根据面试问题的回答进行设想，例如“您的同事会如何形容您？”或“您倾向于在团队中扮演什么角色？”本流程使我们能够观察他们的实际互动。

在办公室，我们围绕棋牌游戏设计了同伴互动，这种游戏会迫使玩家为一个目标共同努力，而不是在零和游戏场景中互相博弈。在线上面试中，我们会配置Codenames这种在远程背景下更易玩的游戏，同时仍然考虑到了协作的关键要素。该做法的目的有两个：了解应聘者与团队成员的互动方式，并向他们表明这里会是一个有趣的工作之地。

由于应聘者在整个面试过程中会与众多员工互动，其中许多员工与他们的背景或兴趣并不相同，因此，我们会在这一环节发掘可能与他们有更多共同点的团队成员。尽管对我们而言，确保候选人能够与我们的多元化员工群体互动很重要，但是在此期间，我们希望他们感到自在、随性，并得到包容。

例如，如果目前的团队由45岁以上的人组成，而我们正在面试的是最近毕业的大学生，我们不一定会找办公室里最年轻的人参与其中。相反，我们可能会让团队中最近加入、经验最少的成员（无论年龄大小）来帮助应聘者感觉更自在，不被经验丰富的员工吓着。

游戏的结果并不重要。我们寻求的是玩家们通力合作的三四个小时里表现出的文化适应性迹象。对于我们而言，这意味着应聘者体贴周到、融合力强、有好奇心，并且做出了显著努力来享受这一经历

（即使他们是在装模作样）。这些属性并不针对具体职位，它们是我们作为企业所看重的品质。

量化“有效”与“无效”的措施

上述四个支柱需要定期更新和试验。在每一轮招聘后，我们都会坐下来，通过审视几个不同因素来评估自己的流程是否成功，其中之一是每个支柱影响决策的频率。通过这些步骤，我们是否可以做出更加自信的选择？如果可以，我们就会视其为流程有效的证据。如果不行，我们会更深入地审视无法解决的问题以及它如何才能得到解决。

不过，我们用来评估流程是否成功的最重要因素是新聘员工的质量。几年前，当我们意识到公司的许多实习生完全能够胜任工作但实际上对工作本身不感兴趣时，我们就知道质量问题有待解决。有些实习生在离职面谈时告诉我们，他们只是将实习作为下一个目标的垫脚石，而有些人谢绝了我们发出的全职工作邀请。

自此，我们开始起草更针对具体职位的问题，在面试的技术环节向应聘者提出。直到那时，我们才发现公司的留职率开始越来越高。

面试后的评估是流程中必须调整的另一个因素。最初，工作人员会在面试那一整天（没有应聘者在场）互相讨论应聘者，并比较各自的感受。可是我们发现，这会在整个面试过程中造成偏见和其他冲突。

现在，我们禁止员工在面试结束之前与任何人谈论应聘者。面试一旦完成，参与面试的每个人都要填写一张完整的调查表，为我们评估的各个领域提供反馈。在每一个人填完调查表之后，我们才允许公开讨论。

对某些领导者而言，单纯接受招聘并非完美的科学是很诱人的做法，同时他们以此为借口，坚持沿用企业数十年来始终依赖的过时面试流程。但可以肯定地说，当今多数企业都承担不起招聘不合格员工的风险。我们认为，设计一个可以对应聘者的技能、天资和潜在文化适应力进行评估的面试流程是可行的。对于希望这样做的人而言，我们的四个支柱是可以用来作为框架使用的。

亚历克斯·海曼是Less Annoying CRM的合伙人和业务开发负责人，这是一家完全为小型企业打造的单纯的客户关系管理系统。世界各地超过10000家小型企业使用LACRM来管理联系人、跟踪潜在客户并掌握后续情况。LACRM通过吸引客户并寻找互利合作的新机会来进行持续发展。

构建弹性供应链并非易事

戴维·西姆奇 - 莱维 (David Simchi-Levi)
伊迪丝·西姆奇 - 莱维 (Edith Simchi-Levi) | 文
刘隽 | 编辑

本次疫情暴露了许多供应链的主要弱点之一：无力应对突如其来的大规模破坏性事件。这种应变力的缺乏在生命科学、医疗卫生及食品行业的供应链中尤为突出。由此引发的动荡引起了把生产转移到亚洲（特别是中国）的企业将生产迁回国内的呼声。可是这种办法并非万灵之药。一方面，考虑到中国巨大的市场规模，多数全球企业需要在中国保持业务以服务该市场。另一方面，由于中国现在是数千种产品的主要（或唯一）来源地，在许多情况下减少对中国的依赖需要相当的投资和时间。

让供应链更具弹性的最佳方法是绘制供应商、制造工厂、分销商及物流网络其他要素的层次图，并运用压力测试来评估从这些站点的供应中断中恢复的能力。一旦弄清了瓶颈所在，便可以考虑各种缓解策略，包括增加制造能力或供应商，或者创建缓冲库存。

单靠生产回流并不一定会造就弹性。看看最近美国的肉类短缺吧。该行业的供应链完全在国内。为了降低成本，许多企业专注于整合生产活动。结果是现在有相对较少的屠宰厂加工美国消费的大部分牛肉和猪肉。即使只关闭一家屠宰场几周时间，都会对整个国家产生

重大影响：这会极大地压低支付给农民的价格，导致数月的肉类短缺。

绘图和压力测试是更为有效的方法。我们的经验是，使用这种方法的企业通常会发现风险隐藏在意想不到的地方。我们当中的一位（戴维）在与福特汽车公司（Ford Motor Company）的合作中发现，小供应商存在意外的高风险，其中包括许多本地供应商。它确定属于这一类的部分是在其车辆中广泛使用的低成本传感器：如果供应中断，汽车制造商就需要关闭其制造业务。由于在这种产品上的总支出很低，福特的采购团队对此并未给予太多关注。

对于制药及医疗卫生等对国家至关重要的行业，需要政府介入，以确保供应链具有弹性。有这样一个先例：在2008年金融危机之后，美国政府和欧盟对银行进行了压力测试，以确保那些一旦破产就会导致整个金融系统崩溃的主要机构拥有必要的资金来度过未来的危机。基于我们在供应链风险方面的经验，我们建议，同等关键的供应链也需通过压力测试。

提升基本产品和服务的供应链弹性可能确实需要本地制造能力，可是这并不一定是件成本低廉或简单的事。以制药行业为例，在欧洲销售的药品中，80%以上用于制药的化学品来自中国和印度。化学生产有害环境，因此，增加药品供应链的弹性需要发展清洁技术，这可能需要长达10年的时间，并且需要大量的财政投资。

可是，如果不了解现存的薄弱环节，就无法做出这样的决定。企业现在就需要采取行动，找出其供应网络中存在的弱点，而政府必须判断哪些行业对本国至关重要。只有这样，他们才能开始采取措施，确保此次疫情引起的混乱不再发生。

戴维·西姆奇-莱维是麻省理工学院(Massachusetts Institute of Technology)的工程学教授。他是IBM公司旗下的供应链优化软件提供商LogicTools、运营咨询公司OPS Rules以及云分析平台企业Opalytics的共同创始人。他的最新著作是《运营规则：通过灵活的运营实现客户价值》(Operations Rules: Delivering Customer Value through Flexible Operations)。**伊迪丝·西姆奇-莱维**是纽约市的初创企业顾问和投资人。她是LogicTools（现隶属于Llamasoft的供应链优化软件提供商）和Opalytics（被埃森哲收购）的共同创始人和运营副总裁。

当获取新技术授权胜过闭门造车之时

索伦·莫雷拉 (Solon Moreira)
托马斯·马克西米利安·克吕特
(Thomas Maximilian Klueter)
斯特凡诺·塔塞利 (Stefano Tasselli) | 文
刘隽 | 编辑



多数企业担心对手的产品创新会带来竞争，以及落后于行业技术前沿的风险。受到这种竞争压力影响的企业，通常会采取措施以加强研发能力，并尽快缩小与其对手之间的技术差距。可是企业究竟如何才能迎头赶上？我们的研究表明，与其在内部白手起家开始创新或其他企业结成战略联盟，最有效的解决方案可能是购买现有技术的使用权，并将其融入你的研发。

当我们在研究206家上市生物制药公司对竞争对手的新产品发布有何反应时，我们看到，企业以三种不同的方式着手研发，奋起直追。有些企业仅仅依靠内部开发，而另一些企业通过建立战略联盟并与外部伙伴合作的方式来利用外部知识，还有的企业则使用技术授权。在这三种策略中，我们发现，后者最有效地让企业在其受到攻击的领域

进行创新，并缩小竞争对手造成的研发差距。在企业进行了重大投资和投入的技术领域，这种效果尤为突出。换言之，当现有投资受到威胁时，获取技术授权是企业保持竞争地位的最佳方式。

生物制药行业的授权与创新

我们的研究调查了过去十年中技术许可是如何成为生物制药领域重要的知识获取工具的。这个行业经历了快速的技术变革，其基础是免疫分析、基因测序和高通量筛选等新的研究工具以及单克隆抗体、干细胞和寡核苷酸等新的疗法。这一行业的竞争也非常激烈，因为企业不断将新的治疗药物提交监管部门批准。因此，如果它们要维持其产品线的发展，不断向市场推出新药，它们将面临更新和提升研发能力的日益增长的需求。

我们发现，技术授权使企业能够更快地适应这种不断变化的竞争格局。我们抽样的206家公司在15年的时间内（1989-2004）参与了4500多桩授权交易。我们观察到，竞争对手在我们的焦点公司积极开展研发活动的治疗领域推出产品后，技术授权的发放力度有所加强。比如，在2003年和2004年，在雅培(Abbott)成功开发并推出针对类风湿关节炎的单克隆抗体修美乐(Humira)之后，与单克隆抗体相关的授权及交易出现猛增。健赞(Genzyme)及勃林格殷格翰(Boehringer Ingelheim)等雅培的许多直接竞争对手随后就获得了治疗类风湿关节炎的单克隆抗体技术的授权，而阿斯利康(AstraZeneca)和辉瑞(Pfizer)等竞争对手则获得授权，用该技术开发治疗一般自身免疫性疾病的新疗法。与单克隆抗体相关的授权交易增加了25%以上。

我们的研究还集中于技术授权的创新成果。我们考察了企业将通过授权所获的知识引导至其面临竞争的领域的能力。我们发现，这种策略主要用于确保企业的技术组合保持竞争力与不过时，让它们可以调整其研发工作，以保持与竞争对手的举动旗鼓相当（即，某种形式的问题搜寻）。特别是，我们发现，获得授权后，企业在受到竞争对手威胁的特定领域里（如自身免疫性疾病）增加了新专利数量。我们没有观察到对企业联盟有同样的效果，这表明，对于一个希望加强研发、利用新技术赶超竞争对手的企业来说，这种策略不应该是首选之策。

为何授权策略行之有效

授权具有三大特点，使其尤为有用：

协调。在技术授权中，授权方（出售技术的企业）同意单方面向被授权方（购买技术的企业）转让与某种技术有关的专有技术和知识产权(IP)。授权合同代表了一笔商业交易，其中一家企业出售技术，另一家企业购买技术。与战略联盟相比，这大大减少了所涉企业之间的协调需要。

专注。被授权方可以在达成交易之前明确他们希望获得的技术的类型及特性。企业可以确定他们的研发技术相较于竞争对手存在的具体差距或不足，这使得许可尤其适合那些试图对竞争对手的举动做出反应的企业。

速度。有了授权，企业可以迅速开发利用现成的外部研发解决方案。这种办法不仅节省了时间，还节省了资源，否则，这些资源就不

得不投入到从零开始开发解决方案的试错过程之中。研究表明，如果技术授权被用作研发投入，企业可以缩短高达19%的创新时间。

何时选择获取授权

虽然我们发现，当企业想与竞争对手正面竞争时，授权尤其重要，但是我们也发现，当企业在探索新的技术途径来让自己免受竞争压力时，授权的效力要低得多。这表明，当企业想进入新的或相对未开发的研发领域时，他们不太可能选择获取授权这一方式。

使用技术授权也存在风险。比如，一旦企业定期获取新技术授权，他们可能会过度依赖外部产生的知识，这会削弱他们内部创新的能力。因此，试图在战略技术领域构建内部研发能力的企业应该慎用这种方法。

当竞争对手开发新技术时，可能会动摇行业格局。管理者必须审慎评估他们所依赖的可选方案，以调整企业的研发。我们的研究表明，技术授权可能是直接迅速应对竞争对手的创新态势并保持竞争力的最佳方式。

索伦·莫雷拉是天普大学福克斯商学院(Fox School of Business, Temple University)的战略及创业学助理教授。他的研究探查了创新与企业业绩之间的关系，尤其关注企业如何利用外部知识来源。**托马斯·马克西米利安·克吕特**是IESE商学院的创业学及商业问题分析副教授。他的研究主要集中于老牌和新兴企业如何管理技术变革，以及企业为开发及商业化新技术而采取的策略。**斯特凡诺·塔塞利**是伊拉斯谟大学鹿特丹管理学院(Rotterdam School of Management,Erasmus University)的助理教授。他在剑桥大学获得博士学位。他的研究兴趣包括组织社会关系网络的微观基础以及组织理论。具体而言，他的研究专注于在解释对个体与组织的重要结果时，个体行动者的特征（个性、动机与认知）和关系网络结构的相互作用。



企业文化新分析法
THE NEW ANALYTICS OF CULTURE
电子邮件、Slack和Glassdoor透露了你所在组织的哪些信息。

企业文化新分析法

马修·科里托雷（Matthew Corritore）、阿米尔·戈德伯格（Amir Goldberg）、萨米尔·斯里瓦斯塔瓦（Sameer B. Srivastava），《哈佛商业评论》2020年2月刊

研究员工在电子通信中所使用语言，为研究组织文化打开了新窗口。对电子邮件、聊天群组和招聘网站的分析研究挑战了对组织文化的传统看法。

如果能深入理解类似分析，就有可能更好地联系结论。我认为本文具有很强的可操作性，原因在于文章既提出解决方案，也列举了支持结论的证据，也就是说能找到现象背后的原因以及证明结论的案例。

——杰夫·怀特纳克

读者

追求实证分析的尝试值得赞扬。

印度商学院一位创始董事曾表示，要想感受企业的独特风格，可以多跟人聊一聊，多观察员工的行为以及对待工作的态度。如果企业文化做不到让大多数利益相关者感到幸福，就应该审视实现业绩或追求卓越的过程中，推进文化契合的手段。

——瓦苏德万·阿拉辛恰尔

读者

随着信息技术的发展，“文化”的量化和商品化已成为可能，此前文化只能在心中感知和体验。当然，相关研究使用了成千上万的电子

邮件。另一极端，桥水之类的投资公司认为利用实时上传到企业局域网的录像和员工实时监控可发现一些迹象：哪些人是意见领袖，哪些是小团体，内部意见如何，谁喜欢谁，谁讨厌谁等等。

我严重怀疑，管理层能否明智地按照预期来利用相关信息。这是个“警察由谁来监管”式的悖论。短期内，以现代管理学为幌子的进展只能算取得最糟糕的一致，引发偏见，导致社会陷入前所未有的混乱。

另外，我们应该明白，即便从一开始没有桥水的监控，金融交易公司也是商业界目标最简单的类型。所有人加入对冲基金的目的就是要低买高卖，只有利润最重要。

——基尔斯·S

读者

驾驭复杂性

马丁·里夫斯（Martin Reeves）、西蒙·莱文（Simon Levin）、托马斯·芬克（Thomas Fink）、阿尼亚·勒维纳（AniaLevina），《哈佛商业评论》2020年2月刊

要确保组织发展过程中保持模块化结构，所有要素和联系只需遵守几条简单的操作原则。主动偏重改变，放松对员工的控制，让市场力量主导工作。要始终保持整体优化，不断修理、修补和修剪。

我非常喜欢这篇文章。尤其是文中提出的想法。但文章忽略了微妙而强大的复杂性。文中没提到复杂性如何孕育机会。机会往往被复杂性本身掩盖，其实机会经常就在我们眼皮底下等待发现。从战略上说，这是在高度复杂的环境中取胜最好的方法之一。无论是充满活力且复杂的合作伙伴生态系统，多个数据元素集合，还是其他一些新型数据元素组合中，我经常能从复杂的裂缝中找到最好的创意。

——瑞安·亨特

读者

正确决断

安德鲁·莱克曼爵士（**Sir Andrew Likierman**），《哈佛商业评论》**2020**年**2**月刊

管理者的核心功能是发挥判断力——形成观点、解读模糊的证据，进而做出好的决定。本文确定了优秀判断力的六大要素:学习、信赖、经验、超脱、选项、实施。从这六个要素入手，领导者可以有效提升自己在不明晰的情境中做出判断的能力。

正确的判断力是种技能吗？可以教授吗？这是个值得思考的重要话题。围绕首席财务官、律师能否成为优秀首席执行官，还有克里斯蒂娜·拉加德的素质，相关观点偏简单，也不够可靠。

——苏本·萨朗吉

读者

培养判断能力有很大意义。（业绩=知识+技能×良好的判断力）。文章字里行间强调了为何基于价值观的行为是培养判断力的关键。关键在于如何根据概念判断并预测业绩！

——罗伯特·库塔德

读者

这是一项软技能，永远都能经得起时间和变化的考验，特别是在当今技术、人工智能和机器学习日趋成熟的时代。

——艾弗里诺二世·德·热苏斯

读者

文章非常有趣，探讨了直觉领导判断的未知领域。努力理解如何跳出当前视野付出切实努力，同时建立更严格的规定总是有益的。文章利用优秀和糟糕的决策案例增加了深度，也丰富了论述。

——尼尔·伍丁

读者

广泛兴趣的广度和深度有助于增加实际经验教训，并提供可供比较和考虑的选择。耐心和自信的个人品质，再加上健康的谦逊态度，在很大程度上有助于做出正确的判断。从错误中学习往往比从成功中获得的任何见解更有价值，培养良好的判断力需要时间和精力。

——斯蒂芬·克拉克

读者

抢鲜读COMING SOON

*具体内容请以最终出版为准。



2020年9月刊聚光灯

真正创造价值的影响力

可持续发展中董事会的作用

很多CEO对环境、社会和公司治理（ESG）计划感到不满。他们改进ESG披露，发布可持续发展报告，举办以可持续发展为重点的投资者关系活动，资本市场上却得不到回报。某些情况下，企业还会面临投资者的批评和负面反馈。但哈佛商学院的乔治·塞拉菲姆(George Serafeim)认为，原因在于他们对待ESG的态度完全错误。问题是，用“逐项打钩”的方法改善ESG不会与竞争对手形成战略差异，而投资者期待看到区别。本文中，塞拉菲姆描述了五管齐下的方法，通过关注环境的可持续性、社会责任和良好的治理帮助企业实现优秀的业绩。做出相关改变并非为了提升ESG评级，而是通过ESG整合创造新的竞争优势。五项措施分别为，将ESG战略与预期结果保持一致，为ESG整合搭建责任结构，确定企业目标并围绕其建立企业文化，推进经营调整以确保ESG战略成功实施，以及加大投资提升透明度并改善投资者关系。

“企业宗旨”的概念为董事会提供了关注ESG问题，以及管理公司争取长期成功所需的工具。企业如果想提升对环境、社会和治理的积极影响，核心都应是设定明确而有说服力的宗旨。如果没有宗旨，企业就不可能制定可持续的战略，投资者也无法获得可持续的回报。或许最重要的是，董事会应该对制定企业宗旨负有最终责任，因为董事会的职责是必须从跨代角度，即超越管理团队的任期来看待问题。董事会应搭建实现宗旨简称为SCORE的框架，其中概述了五个行动要

素，可协助董事会阐明并促进企业持久的价值主张及其驱动因素：简化、联系、拥有、奖励和例证。

前沿

增强企业抵御网络钓鱼攻击的能力

企业的网络安全部门都在努力教育防范员工网络钓鱼的相关知识。网络钓鱼占数据泄露事件的90%，但据估计仍有30%的钓鱼邮件会收到回复。企业遭攻陷一次平均损失380万美元，金额之高令人不安。随着网络犯罪分子利用疫情搞破坏，而且居家办公的员工急剧增多，网络犯罪也可能增加，因为人们注意力分散后可能放松警惕。

奇思辩

人们总是积极回避有益信息

研究表明，三分之一的时间里人们都会回避可能有帮助的信息，理由只是害怕坏消息。在健康、财务和社会地位方面，受访者通常选择回避信息，这也打破了普遍的观念，即如果人们得到更多信息就会倾向于接受并利用信息。该结果通过四个独立的调查得出，参与受访者共计数千名。

IdeaWatch前沿

新理念
新研究



性别

新冠疫情能否重塑对女性领导者的认知

WILL THE PANDEMIC RESHAPE NOTIONS OF FEMALE LEADERSHIP?

托马斯·沙莫罗 - 普雷穆兹克（Tomas Chamorro- Premuzic）
阿维瓦·威滕伯格 - 考克斯（Avivah Wittenberg-Cox）| 文
孙莉莉 | 译 蒋荟蓉 | 校 孙燕 | 编辑

强大的女性领导者成功引领人们度过这场危机的故事，可能会改变人们对强大领袖形象的整体看法。

在领导者为男性的国家，新冠疫情确诊死亡人数比女性所领导的国家多出6倍。因此媒体自然充斥着各种有关女性领导者的实用主义、实力以及注重民生的报道。这类积极的结果能否影响公众意识，为选举及提拔更多女性领导者打下基础?

过去几个月来，全世界的商界和政界领导者都身处一场实时进行的领导力大考，被焦躁不安的全球观众注视着。此前我们从未经历过这样的重大危机，一切经验和专业知识都毫无用武之地。如今的领导者必须学会封锁及重开国门，与此同时还要小心翼翼地确保国民健康与经济正常之间的平衡。对于他们的评价会与他们自身的表现一样，全部暴露在公众关注之下，一时之间，由社交媒体记录的严密审查在全球各地实时进行，领导者的所有行动和交流都完全公开。无论未来怎样，有一件事是确定的：人们将会根据掌权者管理这次危机的方式对他们做出评判——而风险最高的莫过于政府领导者。

各国领导者很不情愿参与这场由记者担任裁判的领导力竞赛，每天接受病毒统计数据的检验。一直以来，评判领导者表现的最佳方法都是看他们团队和追随者的表现，特别是横向比较。但这场疫情以及记录死亡人数的可怕数字带来了新的压力：由数字决定的全球标准化指标，让任何地方的人只要轻点鼠标，就可以轻易地对比自己选举出来的官员的相对绩效。

在这场竞赛中，对女性领导者卓越表现的评论引起了极大的关注。大量文章强调，女性领导的国家和地区在这次危机中表现更好。有文章认为，她们的卓越表现反映出了领导潜力方面显而易见的性别差异。许多文章都深入挖掘了领导者的个人强项，赞扬安吉拉·默克尔（Angela Merkel）基于数据而发言的可靠、以及杰辛达·阿丹（Jacinda Ardern）不失体恤的理性判断。

我们知道，现在讨论的这组数据存在（许多）细微的差别和局限。用一概而论的方式引发“性别大战”，会激起广泛的争论和探讨。对于女性在管理疫情方面是否更卓越，许多人都有（非常）有力的个人观点，而且每个人都有权发表自己的观点，但不是自己的数据。

质疑“女性是更好的领导者”这个说法的人，可以参考以下几点：

人数太少不足以说明问题（样本量）：担任国家元首的女性人数（目前）太少，不足以据此合理地研究性别效应。全球由女性执掌的国家和地区只有18个，人口总计5.45亿，占全球人口的7%——这是女性的一大成就，但这个数字在统计学上并无意义。

功不在她（混淆原因）：科学研究发现，领导者通常影响一个团体（包括国家）表现波动的30%左右。这个比例不算小，但同时也说明，还有一系列与领导者无关的因素决定着结果。在这场危机面前，每个国家都有各自的优势和劣势（如教育水平、收入、收入不均程

度、天气状况、人口密度、人口的整体分布等等）。现任领导人继承了现有环境及其影响。他们被发了一手的牌，至于打得是好是坏，归他们负责的部分很有限。不过这一条并不适用于在位很久、从一开始就发挥影响力的领导者。

文化所致（换言之，相关性不是因果关系）：相关性可能由其他因素造成。即使你认同女性领导的国家和地区更好地处理了危机，但仍有（至少）两个其他因素需要考虑。首先，那些国家和地区做得更好是因为有女性领导人。其二，那些国家和地区之所以有女性担任领袖，是因为已经做得更好了（更少性别歧视、更多包容性，移除了那些阻碍有能力女性成为领袖的玻璃天花板）。即使不是数学天才，你也看得出来，如果一个国家（有意或无意地）拒绝了50%的人才担任领导者，其人才就会更少——而且越来越少。

只选最佳（选择性偏差）：性别歧视产生的一个看似矛盾的影响是，它提升了女性领导者的整体素质。因为女性需要格外努力地工作，才能让其他人相信自己具备领导才能，所以被选出来的女性领导者往往更有才能。因此，那些抗击疫情成绩优异的国家，或许只是在享受对女性要求更高的成果，而不是因为女性本身更为优秀。那么有人或许会说，从公平角度而言，我们应该创造一个环境，让能力较弱的女性也能够更容易地得到晋升至高层的机会。这是一位法国女性弗朗索瓦丝·吉鲁（Francoise Giroud）在30年前提出的观点。就2020年我们所面临的挑战而言，更好的解决办法或许是让无能的男性更难成为领导者。

且不谈证据有多有力、论点有多符合逻辑、有多么详实的数据支持，如今的思想风潮都已发生了变化。为数不多的女性领导者已然成为了称职领袖的标杆——并且因此而受到了赞誉。

那么，现在是否应该用更为务实、任人唯贤的模式来取代陈旧过时的领导模式?

危机通常是指夹缝中的这段时间：旧的事物尚未消亡，而新的事物尚未准备就绪。新冠疫情后的世界能否让我们与那种对强硬大胆且粗心莽撞的领导者（主要是男性，且只关心自己）的执着偏好告别呢？我们能否成熟起来，对领导才能有更平衡的认知，更看重群体福利的增长、而非个人的表现能力呢?

过去几十年来，性别平等问题过山车式的发展或许让一些人颇为沮丧。但当下与以往截然不同的环境为未来打开了许多全新选择——可以说有数百万个新选择。这批有才华的领导者，或许将成为未来几代人能够看得到的第一批榜样，重新定义我们选择政界和商界领袖的方式。简言之，强大的女性领导者成功引领人们度过这场危机的故事，可能会改变人们对于强大领袖形象的整体看法。整体而言，全社会或许将不再对那些因其专业知识、智慧、好奇心、谦逊、同理心和诚实品质而被选出来的领袖感到意外，而且更愿意接受这样的领袖。虽然只有时间才能证明这一全新叙事能否经受住危机的考验，但我们希望它能。这不仅能够提升领导者的整体素质——还有可能加强我们对于自己选择结果的信心。

只有当领导者聪明、诚实且谦逊时，人们通常才能过得更好——这个道理不需要用一场疫情来让我们明白。但我们很高兴地看到公众、特别是媒体爱上了那些在日常生活和公开场合呈现出这些品质、同时能够保证国家安全的领导者。我们相信，这一堂课将会结出果实，并繁衍下去。

托马斯·沙莫罗-普雷穆兹克是万宝华（ManpowerGroup）首席人才科学家、伦敦大学学院及哥伦比亚大学商业心理学教授、哈佛大学创业金融实验室（Entrepreneurial Finance Lab）研究员，著有《为何如此之多的无能男性成为领袖？以及如何解决这

个问题》（Why Do So Many Incompetent Men Become Leaders? and How to Fix It）一书。**阿维瓦·威滕伯格-考克斯**是全球领先的性别咨询公司20-first的首席执行官，著有《领导性别均衡企业的7个步骤》（Seven Steps to Leading a Gender-Balanced Business）。

种族

学术界不是种族和种族主义对话的安全港

ACADEMIA ISN'T A SAFE HAVEN FOR CONVERSATIONS ABOUT RACE AND RACISM

采达勒·梅拉库（Tsedale M. Melaku） 安吉·比曼（Angie Beeman）| 文
孙莉莉 | 译 蒋荟蓉 | 校 孙燕 | 编辑

目前，美国企业界和学术界都在就种族公平问题展开艰难对话。在支持“黑人的命也是命”（Black Lives Matter）运动的全国性抗议活动中，我们看到一系列有关多元化问题的企业声明。这些对话能否收获任何成果?

我们的研究、个人以及其他许多人的经历令人无法持乐观态度。为什么? 因为有色人种提及自己经历的歧视时，往往会被白人同事制止，而这些白人同事中许多人号称是自由派的进步人士。而且，尽管人们感觉学术界可以安全地进行这类坦率对话，事实却恰恰相反。我们认为，除非教育界及其他更多领域出现改观，否则我们将无法在白人构建的文化空间里实现种族平等。

作为白人学术机构中的一员，我们对于其中的意味有切身的了解：我们以有色人种学者的身份写作，毕生竭力反对种族主义，并致力于促成跨种族的联盟。在职场上受到种族敌意的共同经历将我们二人联系在一起，我们因此建立起友谊。在本文中，我们想要讲述自己的经历，并介绍一些相关研究，总结出压制有色人种发声及边缘化行为的特点，特别是那些自称进步人士的白人同事的行为。我们相信，我们的经历，以及其他许多人的经历将有助于阐释我们在谈论、分析种族公平问题并围绕它采取行动时仍存在哪些障碍。

隐性劳动及“包容税”的负担

采达勒主要研究种族、性别、阶级、多元化及职场不平等如何严重影响有色人种女性的职场体验。她在《你看起来不像个律师：黑人女性及系统性的性别种族主义》（You Don¡¯t Look Like a Lawyer: Black Women and Systemic Gendered Racism）一书中专门探讨了种族与性别印象如何影响黑人女律师职业生涯的问题。在书中，采达勒描述了“隐性劳动”的概念，即边缘化群体为了在社会及专业领域中求生存而必须付出的额外“隐性劳动”。她还引入了“包容税”的概念，描述仅仅为了在这些白人主导的领域遵守规范而“支出”的额外资源，如时间、金钱及情绪和精力等——这些都导致身处白人机构领域的有色人种的声音被压制。有色人种的能力每天都在受到质疑，而这种质疑并不会发生在其他白人员工身上。而且，黑人女性往往首当其冲去承担多元化工作，目的是为她们所在的组织打造出进步派的形象。

安吉的工作包括研究女性及有色人种教员如何教授种族主义相关课题。她从有色人种教员在教课过程中面临的额外负担，以及过多承担指导有色人种学生职责的角度来论述隐性劳动。有色人种教员投入大量时间应对并管理学生对自己的抵触，但这些工作在授予终身教职和晋升决定中极少会得到认可。事实上，这些额外工作占据了他们发表论文的时间，反过来会影响他们获得终身教职和晋升的机会。

与采达勒一样，安吉也发现，有色人种迫于压力，要顺从并管理自己的情绪，适应白人的舒适区，这通常会成为他们的职业生存手段。在获得终身教职或得到晋升之前，有色人种教员或许会感到压力，因为面对不公正或不公平时，他们通常不得不保持沉默。而且，那些在院系中遭遇敌意的教员往往会选择离开那个院系或干脆辞职。

白人同事或许会批评有色人种教员不参与他们的活动或不与他们交流，这样的批评同样会在任期和晋升方面造成非常现实的影响。

在学术部门及各行各业中，黑人女性明显都未被充分代表。作为一名在学术界各领域历练多年的黑人女性，采达勒经历过白人（其中许多人可能还自认为是进步人士）对黑人的人身歧视。她怀孕7个月左右时，曾与一名年长的白人男性教员有过一次不愉快的接触。当时在挤满学生的电梯间里，他看见她怀孕的肚子就说："哦天啊，为什么？你的生活要完了。别这样啊！"这句话凸显出社会学家阿迪亚·哈维·温菲尔德（Adia Harvey Wingfield）提出的系统化性别种族主义的概念。温菲尔德认为，乔·费金（Joe R. Feagin）的白人种族框架概念也存在性别差异；白人种族框架是指一种占主导地位的白人视角，该视角仅从白人角度看待问题，包括将白人设想为优于有色人种的群体，并因而加强了白人的特权和权力，维持了种族不平等的意识形态、形象、刻板印象、假设及种族化叙事（不过有色人种也可能会套用这一框架）。

系统化性别种族主义表明，种族与性别之间存在不可分割的联系，会导致差异化的结果。黑人女性因此会以一种其社会身份特有的方式，有种族和性别差异所主导的经历。采达勒随后不得不采取的做法，便是黑人女性被迫进行隐性劳动的一个实例——她不得不直接指出这一攻击的种族化和性别化的本质。这并不只是电梯间里的无心之言，所有这些日常互动的日积月累，最终会给有色人种造成令人精疲力尽的负担。

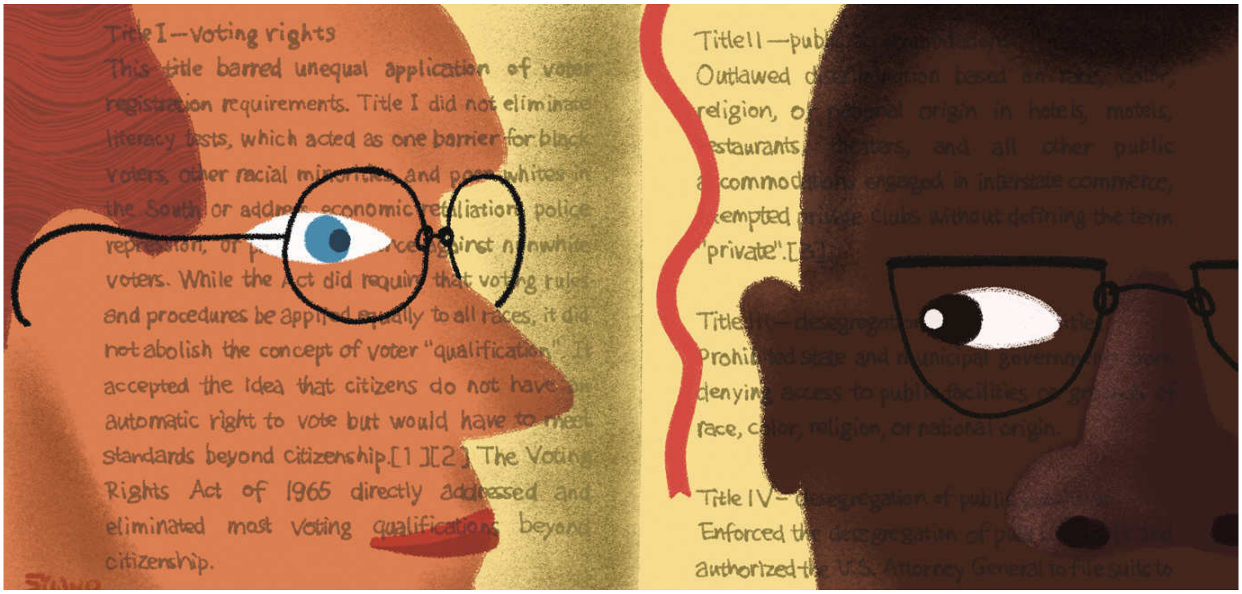
安吉是一名韩裔美国人，在一个以白人为主的社区长大，她从小被人称作"中国佬"，天天受到骚扰。从看到自己的母亲因口音而受嘲笑，到被白人邻居和同学奚落、欺负以及身体上受到攻击，她经历的

歧视加剧了她为避免进一步惹恼他人而保持沉默的本能。安吉与一些白人同事打交道的经历也是五花八门（其中许多人自称是进步人士）：在面试时被问到她属于哪个族裔；有同事用她指代最喜欢的食物；有人告诉她，她的个人和职业经验无关紧要，因为她不是黑人；还有教员对她实施性骚扰并告诉她，他们喜欢亚洲女性。

安吉为应对日常来自白人同事的这些种族化的侵犯行为而付出的情绪和精力，便是其隐性劳动的一部分。这通常会阻碍她全身心地投入所在的院系，也让她在自己身处的学术圈内感觉不到尊重。和其他许多有色人种教员一样，她不得不拿出额外的时间和精力来确保自己的声誉及工作不会脱离正轨。

种族主义逃避言辞

安吉研究自由主义意识形态，以及该意识形态如何使整个组织在种族主义问题上保持沉默。她认为，“色盲”的外部种族意识形态与内部组织文化一起，产生了所谓的种族主义逃避反应。种族主义拒绝承认种族主义的重要性和真实情况，拒绝称之为种族主义。实例包括：通过哭泣等情绪回应来转移艰难的对话；将非洲裔美国人作为有色人种的基本代表；将白人儿童送入种族多元化的学校，以此作为避免问题行为或种族主义行为的一种方式；因有周游世界或种族通婚的经历而声称自己有独到见解。以安吉的经验，这些种族主义逃避策略出现在各个领域，从针对种族主义的院系讨论，到针对她有关有色人种教员经历的研究的各种冷嘲热讽和怀疑。



当关于系统性和机构化种族主义的讨论切实发生时，白人常常想要主导对话。安吉在她即将出版的新书里将这一现象称为“自由派的白人至上”——即白人时常将自己置于道德高地的倾向。这种现象有很多种形式，一些人想要争夺最“有觉悟”的进步人士的头衔，一些人只有在有关种族和经济不平等的对话高调流行起来时才参与其中。

与安吉的研究一致，采达勒也经历过白人同事用种族主义逃避策略，来避免参与那些可以将黑人的声音从边缘推向中心的行动。采达勒努力为她所在领域的学者和从业者带来更多的多元化项目时，就曾遇到过一个类似事件。让她感到沮丧的是，她的想法遭到一名白人自由派同事的质疑，这名同事认为她积极推广过多先锋黑人学者的声音。这名同事担心，这项历来以白人学者为中心的活动将变为“黑人的事情”。这样的质疑，让黑人的声音无法在这个白人为主的组织中占据中心，与此同时也压制了采达勒的声音。这一互动过程中最糟糕的一点在于，这位自由派的白人同事或许永远不会想到自己采用了反对黑人的种族主义逃避策略。

确定谁是同盟者

安吉的经历与其他非裔美国同事不同，但他们都没有白人特权，这一共同点让他们走到了一起。安吉曾跟随过能力很强的非洲裔和亚洲裔美国导师，他们支持她获取奖学金，也同情地倾听她遭受种族歧视的经历，帮助她与之抗争。这些有色人种导师从不否认她的经历，也不会说这些事情无关紧要。安吉只在那些号称是进步人士的白人同事那里遭遇过不尊重。

当安吉与非洲裔美国人团结起来，共同通过有色人种核心组织去设法解决学术界的种族主义问题时，白人同事的反应是质疑她对种族身份的认知，以及她参加这些组织的权利——她的黑人同事从未问过这类问题。她的一些白人同事甚至会对她的黑人同事说，安吉是一个“荣誉白人”，不应该与他们结盟。这种行为是自由派白人至上现象的又一个实例。白人教员对哪些有色人种被允许结盟方面指手画脚，同时又不承认自身作为白人的种族地位和特权。这种分裂行为进一步压制了有色人种的声音并控制了他们。

安吉发现，她谈论起自己作为有色人种所面临的种族欺凌、骚扰和创伤时，白人同事通常的反应都是予以否认。他们不鼓励她谈论这一创伤如何为她有关种族主义和反黑人课题的教学和研究提供了信息，以及学术部门有义务尝试解决种族敌意问题的原因。显然，他们更喜欢她作为一个沉默的模范少数族裔而分享韩国烤肉配方时的样子。

未来，我们需要重新定义谁是同盟以及这一角色意味什么，这在一定程度上是为了认清一件事：那些维持着白人空间的假设和偏见一再地被同一批白人教员重复着，而这些人声称种族平等是他们叙事的一部分。在我们看来，事实并非如此。

将白人经历视为标准

采达勒和安吉的研究还有一个重合点，两人都研究了美国社会中的主流白人文化是如何将白人经历设置为常态标准的，这种标准化的形态往往会将所有其他种族群体排除在外。社会学家温迪·利奥·摩尔（Wendy Leo Moore）在其著作中阐述，有色人种学生和教员若要在白人领域取得成功，往往需要抛开个人经历，才能“融入”现有文化。

采达勒的工作一直受到质疑，有人指责她不应将黑人女性的经历作为研究中心，而不加入白人女性的声音。白人自由派教员（有意或无意地）想用这种方式将思想领域的精英话语权转移回白人的声音，让他们显得高高在上。幸好当时有一位支持者站出来对采达勒表示支持，才让她不必通过白人女性的叙事角度去合理化黑人女性（包括她自己）的声音。

在采达勒的研究中，组织中的个人若公开支持在种族和种族主义相关事件中发声的人，往往会被边缘化。在种族公正与公平的重大事件中表明立场、发声指出种族歧视行为，或指认机构维持现状的做法等，都不受欢迎。因此，那些在机构中从事这一“政治”工作的人会发现自己处境艰难。这往往等同于在白人机构领域中“太黑了”。若有人指出种族化的侵犯问题——无论大小，并公开与有相同看法的人站在一起，就会被视为有问题，可能导致此人在未来受到惩罚。

未来何去何从?

在如此环境之下，我们回到最初的问题：是否有可能展开那种能够带来实质改变的建设性对话？有色人种声音被压制的现状能否改变？在这场白人主导机构书写种族公正宣言突然遭遇混乱之后，将会发生些什么？他们投入这场运动是否有表演性质？

我们相信，各组织能做的最重要的一件事就是制定出清晰、可执行的步骤来推动改变，不仅是在管理和领导层面，还要渗入白人同事的行动和思维方式之中。那些发表种族与社会公正观点声明的学术部门，诚实地问问自己：为什么是现在？你们有多少全职的黑人教职员工？你们是否尊重有色人种同事、认真对待他们的投诉？你们会不会推广他们的作品？你们是否看到了有色人种同事所付出的隐性劳动，抑或把工作推给他们、指望他们来教你？你们的同事是否抱怨过在机构内受到不公待遇？你们如何对待那些勇于指出你们种族歧视行为的有色人种？你们是否参与了否认种族主义行为，或忽视种族问题，任由同事受到麻木不仁的白人部分行为的伤害？身居高位的人，有色人种同事是否曾向你们寻求帮助？你们是如何回应的？坐在决策桌前时，你们是否用自己的声音推动过所需要的改变？

我们希望通过分享个人经历，鼓励更多的学术界同仁及其他领域人士挺身而出，为有色人种发声——哪怕示威人群已经回家，哪怕这样的支持会让你们付出个人代价。需要有人承担责任。进步派的白人，我们看到你们了。你们看到我们了吗？

关于用词规范：在她的作品中，安吉·比曼倾向于在涉及种族时给“白人”一词加上引号以反映她的学术立场，即这并不代表生物学上的现实，而是长久以来将人群区分开来的一种有害的身份识别。

采达勒·梅拉库是纽约市立大学（City University of New York）研究生中心（The Graduate Center）的社会学家，著有《你看起来不像个律师：黑人女性及系统性性别种族主义》（ You Don’t Look Like a Lawyer: Black Women

and Systemic Gendered Racism）。**安吉·比曼**是纽约市立大学巴鲁克学院（Baruch College）副教授，正在撰写一本名为《自由派白人至上：进步人士如何压制种族主义和阶级压迫问题的声音》（Liberal White Supremacy: How Progressives Silence Racism and Class Oppression）的新书。

危机管理

沃尔夫冈·帕克：餐饮企业要适应当下变化，努力吸引更多顾客

WOLFGANG PUCK ON LEADING HIS RESTAURANTS THROUGH THE PANDEMIC

鲍里斯·格罗伊斯伯格（Boris Groysberg）| 文
杨若涵（Ruohan Yang）| 译 蒋荟蓉 | 校 孙燕 | 编辑

明星主厨沃尔夫冈·帕克（Wolfgang Puck）正面临全世界众多餐饮店老板都在应对的挑战：如何在封闭期间维持甚至发展自己的企业？如何安全地复工？

5月11日，帕克与哈佛商学院工商管理学教授鲍里斯·格罗伊斯伯格（Boris Groysberg）就他在新冠疫情期间如何领导自己的企业——沃尔夫冈·帕克高端餐饮集团及沃尔夫冈·帕克全球集团进行一次谈话。

问：你选择用什么方式面对新机遇？试验的作用如何？

答：关闭门店时，我们决定开始做外卖。一开始，我们一头雾水，三周后我说："我们的业务没有任何进展。"我的问题一直都是：如何发展我们目前的业务？

我的想法是，可以更广义地去理解外卖。我说，"让我们给顾客提供一种体验。"比如，我在圣莫妮卡主街的Chinois餐厅说，不要只考虑如何卖给顾客65美元一只的龙虾，应该设法带给顾客在店里用餐的体验。只需39美元，顾客可以得到一份中式鸡汤馄饨、辣酱锅贴、蘸酱蔬菜春卷、Chinois特色鸡肉色拉、半只龙虾或一份小排配糖姜红薯泥，最后还有曲奇。这种外卖显然没让我们挣到多少钱，但开始吸引到许多顾客，对我而言这才是最重要的。我非常乐意看到业务取得进展，而且每家餐厅的经营方式都要用心考虑。

我们在比弗利山庄的Spago餐厅也尝试了新东西。我们先将已经做好的食物打折促销，接着将价格恢复到原本的水平，同时开始售卖红酒和鸡尾酒。人们似乎很喜欢这些。你可以得到一杯已经调好的尼格罗尼（Negroni）鸡尾酒，只需要加上冰块和橘子皮就跟店里一样了。此后我们发现，周三和周四的外卖生意似乎有点疲弱，所以我们开始制作炸鸡。谁能想到这会成为目前为止最畅销的餐品？

有些点子的效果并不是很好。我们试过在周四售卖汉堡，卖得不怎么样，但我们毕竟试过了，不尝试就不会知道。现在我们要尝试做烧烤，如果不成功就做炸鱼或是别的，我们拭目以待。

我们试着适应当下的变化，并且努力吸引更多的顾客。我们正试图变新冠危机为机会。也许有一天我们会建一个只做外卖的"幽灵"厨房，这样确实可以打造全新的业务。

问：你是如何带领团队度过这次危机的？为了让业务继续发展，团队管理发挥了什么样的作用？

答：这次危机迫使我将业务去中心化做到了前所未有的地步。我喜欢与独立自主、能够自我激励的人共事。我并不想构建官僚体系，在我的餐馆，每一个厨师和经理都会为自己的业务负责。在农贸市场发现新鲜的原料或上好的肉，他们不需要打电话问上司："可以改改菜单加上这个吗？"我总是说，"你看着办，我相信你。"这样做可以让他们很有信心，感到自由且满足。

问：在餐厅之外，你有没有尝试别的方法增加其他收入来源？

答：我在尝试家庭购物，反响很不错。我们已经卖了超过1.1万只空气炸锅和价值36万美元的牛排。我每两个月就会做一次这样的活动。我可以做得更频繁，但我们没有那么多库存。安排这些需要时

间，因为我们基本是把厨房改成了工作室。我与厨师还有其他所有人一起合作，这使得我们最近一个周末就做成了价值250万美元的生意。



大约两周前，我们拥有了另一个绝佳的机会——一次线上厨艺课。参与课程的费用是175美元，150人报了名。虽然听起来很贵，但你会得到两杯鸡尾酒、一瓶基安蒂酒（产自意大利托斯卡纳的红葡萄酒——译者注），以及打包好的三道菜和一份甜点。一部分原材料我们处理好了，剩下的只需要报名的人在家自己动手，我在视频中示范该怎么做。人们给出这样的反馈："天啊，我从没想到自己也能做意式烩饭！"这对他们而言是个特殊的体验。

问：你平时就积极为餐饮业发声，那么你认为现在应该采取怎样的措施来帮助餐饮业度过危机?

答：由于疫情的影响，我们只能关闭门店，很难确定下一步该怎么办。两个月前，我跟几个同事与特朗普总统通了话。我告诉他，有些保险公司不愿赔偿营业中断险，我们试着让政府帮忙。

我还告诉总统，餐饮业也需要经济刺激。让人们像之前那样免交商务餐饮税。我反复强调，这个想法并不只是为了我个人。比如，我的Spago餐厅有150名员工，我们从哪儿得到食材？从农民那里。从哪里得到鱼类？从渔夫那里。如何拿到这些东西？要有人送货。这是一个涓滴效应。这很重要，因为餐饮业直接或间接地影响了很多人的就业，这样的经济刺激是重振餐馆和餐饮业的重要措施。

问：你觉得餐馆在复工过程会有哪些挑战?

答：短期内，顾客会面临很大的问题。显然，我们会让服务员戴口罩，会安排门童，这样顾客就不必接触到门把手了。我觉得我们依然会有代客泊车服务，但顾客也许会想自己泊车，到时候看情况。但愿到了冬天会有疫苗，大家就会更踏实。我们最主要的顾虑是如何保证员工和顾客的安全。

复工的另外一重顾虑是该如何决定让多少人、哪些人立刻重回工作岗位。这真是一个艰难的决定。这又回到了该如何让员工和顾客感到安全这个问题上，只有让大家都安心，我们的生意才做得下去。我不能雇用100%的员工却只做50%的业务，因为这样公司就会立刻破产。我们会有很多待业或者在休假的人员。对我而言，最难的是决定谁能去工作、谁还不能。我们的很多员工都需要等到完全复工，如果还能完全复工的话。他们要待业几个月呢？真的非常艰难。

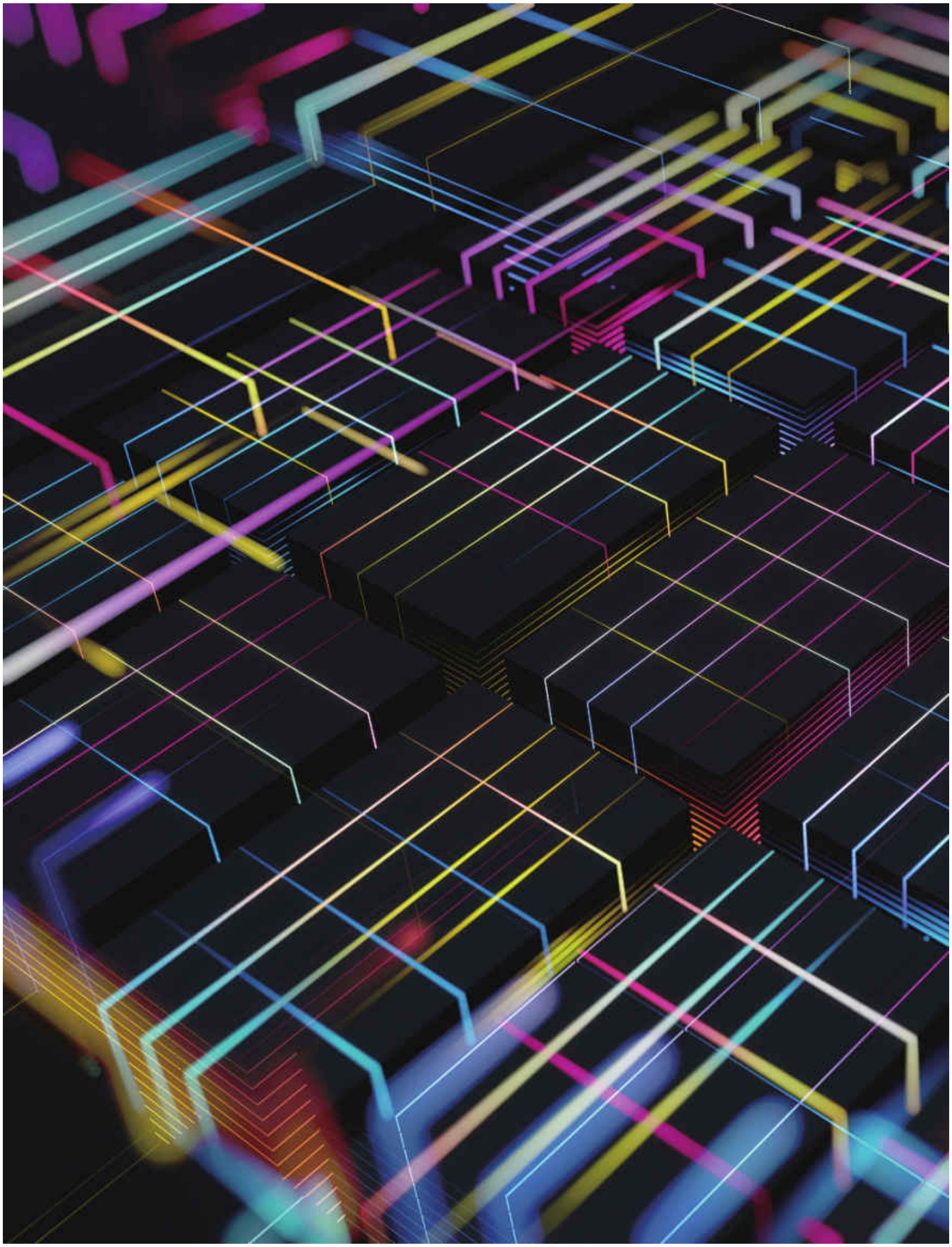
我想，等到有了疫苗、大家都踏实了，才可以回归新的常态。现在的问题在于，我们还会与别人近距离相处吗？我们将会适应顾客态度与行为的变化，因为必须让他们感到舒适，必须让顾客感到安全，他们才能信任我们并再次光顾。短期来看，我们会尽力保证员工和顾客的安全。我们的长期挑战是：如何让生意尽可能恢复到从前的状态。

鲍里斯·格罗伊斯伯格是哈佛商学院商业管理Richard P. Chapman教席教授，哈佛商学院性别研究部客座教授，与迈克尔·斯林德（Michael Slind）合著《公司话语》（Talk, Inc.），哈佛商业评论出版社 (Harvard Business Review Press)，2012。

疫情下北森的组织变革实践

刘隽 | 文 时青靖 | 编辑

在这个竞争激烈、充满未知的全新商业环境中，当务之急是改变现状。



近年来，组织变革逐渐成为常态。不论压力源自内部还是外部，企业的存活和发展都与自我革新密不可分，然而组织变革并非易事。麦

肯锡的一项研究显示，只有26%的企业最终能够转型成功。面对大量的失败案例，即便华为、海尔等国内各行业中的标杆企业已经对组织变革做出了成功探索，其风险与损失仍然使一些有意开展重大转型工作的企业望而却步。在2020年经济下行所带来的压力与威胁之下，北森展开的组织管理实践不仅让企业在疫情中得以存活，在提升人效与业绩方面也卓有成效。

北森是一家人力资源科技公司，拥有国内领先的一体化HR SaaS和人才管理平台，主要为企业提供云端HR软件、人才管理技术和平台的端到端整体解决方案，帮助企业实现从员工招募、入职、管理到离职的全面数字化管理。该公司自2019年9月开始启动组织变革，至2020年4月第一阶段基本结束。与此同时， 2020年第一季度收入增长130%，第二季度疫情严峻考验之下业绩目标完成99%，新一代人力资源软件业务增长超过70%。组织变革成果初现，这在大多数企业饱受冲击的2020年无疑是极具参考价值的。中国企业在组织变革中的痛点是什么？在组织变革过程中领导者需要关注哪些盲区？为此《哈佛商业评论》中文版与北森总裁贺佳波进行了深度对话，以下为对话摘要。

明确评估变革价值

HBR中文版：你们为什么要发起这次组织变革？

贺佳波：发起变革是基于成长之痛，生存之忧。这些年来，北森从一家专业人才测评服务公司转型为基于云计算的HR软件公司，成为行业领先者。公司规模也从300人左右发展为1500人以上。因为自身HR专业背景，我们比较擅长“工具视角”的组织建设，类似OKRs这样的很多先进的管理理念、工具和方法我们都实践过。这些努力客观上推动了公司体系化和业务发展，却并没有打通成长的“任督二脉”，组织没有真正跨过“千人门槛”，人效瓶颈犹在。因此，求活是我们发起这次组织变革的原因。

HBR中文版：此前组织面临着怎样的困境?

贺佳波：我们面临的问题是客户不满意、员工不满意、组织人效低、战略导向性不足。一是北森的目标客户群体是千人以上的大公司，业务复杂，服务要求很高，难以快速响应。再者北森产品线涵盖企业HR管理的所有软件和工具，一体化一站式的确是客户想要的，但客户每一个要求背后真正的需求是什么？怎么做，做哪些？内部分歧严重。三是协作张力大，部门墙越来越厚，形成了推行战略的层层阻碍。四是战略制订模糊，目标不明确，战略执行粗放且衰减严重。

HBR中文版：此次组织变革最终要达成怎样的目标?

贺佳波：首先是自己活下来，让变革措施落地来提升人效。同时，帮助我们的客户活好。当前经济环境下，企业管理者都在考虑后疫情时代的应对策略：怎样活下来？如何快速、低成本地实现数字化转型以支撑战略？如何提高人效？这对北森而言既是责任，也是巨大的商业机会，当然也面临着与国际顶尖厂商的激烈竞争。北森的使命与愿景是科技成就人才，让中国企业拥有世界领先的人才管理能力。这牵引着我们持续变革，最终要让客户满意，成为中国企业客户认知中的最佳选择，HR管理软件领域里的中国顶尖企业。

HBR中文版：这次组织变革有没有先例可循?

贺佳波：为了成为中国企业客户最佳选择和HR管理软件领域里的中国顶尖企业，我们决定“向成功者学习”。所以华为长达20余年的持续变革也就成了我们学习的对象。华为推行的动态战略管理，正是强调聚焦压强原则和战略流程化，找准战略机会点后立即聚焦，全力饱和攻击，同时在战略级市场和产品上尽可能地投入所有资源，通过流程确保战略目标端到端地落地执行。换句话说，华为恰恰是以客户为中心部署战略并构建组织，并取得了巨大成功。这点是非常值得我们认真领会和学习的。

部署变革所需资源

HBR中文版：你们在向华为学习的过程中有哪些重要体会？

贺佳波：以客户为中心，围绕客户构建组织，端到端地执行战略目标，这是我们掌握的最关键理念。由于时代背景、行业背景和内部发展阶段的不同，我们辩证地学习了华为战略管理体系，深入了解华为成功背后的逻辑，围绕客户需求对组织的价值链条重新展开规划。先是梳理流程，随后在每个流程的关键节点上设定职能，如销售职能、服务职能和研发职能。然后在职能之上排兵布将，组成部门——这是我们连接客户需求和价值创造的最基本逻辑，也是我们整个变革的最基本逻辑——先流程后部门，与科层制恰好相反。

HBR中文版：在此次组织变革当中，作为领导者，需要对自己的领导力做哪些调整？

贺佳波：首先，最高层要勇于授权，积极通过流程委员会、项目组来实现权力下放，提升决策质量。这点对企业最高层来说真的很不容易，但最终成效显著。再者原有高层和中层领导者需要学习如何通过流程、机制、协作来管理团队。从之前的部门管理转向组织建设、赋能、人员发展和解决方案，从用内部协作的流程捍卫部门，转变为用部门捍卫客户价值创造的流程。最后，因为变革，管理人员少了40%，但领导者却多了上千名。每位一线员工要准备好在为客户服务以及组织建设的关键项目中，领导他人，同时参与决策流程。这使得基层员工、中层和高层干部都需要具备领导力，这是挑战所在。

调动人员配合及投入

HBR中文版：变革过程往往会损失一部分人的利益，你如何说服所有人去接受这个转变？

贺佳波：变革不可能做到帕累托最优，但是可以形成最广泛的同盟。全员参与，寻求共识是回顾过去的变革进程中，我们做出的最重要的正确决定。对我们的未来也影响深远。我们意识到变革是一个全员参与的长期过程，而非顶层设计、下层机械化执行。我们有200多位员工直接参与了变革项目，变革进程向全员公开。在变革之初我们开展了长时间的员工动员和团队学习，形成了广泛的变革共识和紧迫感。通过员工研讨的形式，将变革项目分解成若干子项目，每个子项目都由一线员工组成的项目组来完成。全员参与的威力不仅在于员工更了解一线情况和流程优化方向，还在于这一举措在推动变革执行方面大有助益，因为这是所有团队成员共同设计所得，他们会捍卫自己的成果。再者，力求以增量思维做变革，不动员工"奶酪"，设计回报机制要让大多数员工收入提升30%，推动组织效能增长50%。最后，变革主导者要重视使命愿景的牵引，文化价值观建设的支撑作用，并要有"灰度"。形成变革共识是一个艰难的过程，如果将大多数的反对行为视为认知改变过程的个体差异，而非是人的"守旧、僵化、自私"，状况就会好很多。

HBR中文版：组织变革在某种程度上涉及大量资金和资源的调用，这方面你们做出了怎样的取舍？

贺佳波：我们相信组织变革能带来效能的提升，所以持续动员员工参与变革，并不断对变革进行投资。这场变革的前期准备时间长达8个月，动员范围很广，消耗资源的确巨大。但现在看来，一切都是值得的。公司部署变革的底线是不损伤员工利益，坚持在变革获得成效时能够马上回报员工，让大家及时地分享变革的成果。比如：今年一季度我们业务增长比较理想，4月份我们就推翻了疫情期间的决定，恢复年度调薪。我们还围绕着

员工在流程中的价值贡献，设计能者多劳，多劳多得的激励机制。敢于给“奋斗者”高回报，坚信通过集体奋斗，公司能获得更好的发展。

HBR中文版：开展变革后组织在哪些方面有所增益?

贺佳波：首先是面对疫情影响有了定力，业绩达成结果理想。同时，对客户需求的响应速度也大幅提高，从战略解码承接到产研和销售的整个流程运转顺畅许多，整体的人效提高了20%以上。除此之外，在流程制下用大量项目连接员工，使员工在众多项目制合作中承担职责或者不同角色，获得更多收益。在很大程度上拓展了员工成长空间，避免埋没优秀员工。能者多劳，多劳多得的回报机制大幅提升了员工的积极性和对变革的拥护。可以看到，从短期效能到组织氛围都发生了巨大变化。这让我们更有信心，去迎接流程性组织建设的长期艰苦行军。

HBR中文版：如果其他企业想进行组织变革，你希望对他们的管理层讲些什么？哪些经验值得借鉴?

贺佳波：第一，客户是公司存在的理由。一切工作都必须瞄准客户需求到价值实现“端到端”；第二，要动态管理组织战略。在多变的商业环境中，过去的匹配、计划、定位等静态战略管理的逻辑已经不适用。第三，战略必须聚焦，选择战略级市场、战略级产品，饱和攻击。不因“可能性”而消耗战略级资源。第四，战略的制订和执行都有赖于组织。广泛的共识和参与，既是变革成功的基础，也是战略落地的有力支撑。第五，科层制没有罪，流程型组织也不“包治百病”。只要能解决问题，科层制下，践行一些流程性组织的管理思想也未尝不可。是否要由科层制转向流程性组织，还是要看公司长期发展的关键挑战是什么，是否有长期艰苦行军的决心。第六，最高层要相信集体智慧，敢于放手给流程，让流程中的项目组做决定。最后，一定要重视信息化在变革措施落地中的关键作用。要想快

速、低成本、高效地实现，最好亲自抓。因为决策层关注主要矛盾，而执行层往往陷入细节中。其间的时间成本、机会成本差异巨大。

目前，北森仍然处于变革初期，未来我们会继续摸索卓有成效的变革措施和战略。我们很愿意以自己的经验之谈为中国企业的人才管理发展提供参考，也希望这种实践和探索能够对中国高速成长中的一些企业有所贡献。

刘隽是《哈佛商业评论》中文版编辑。

大衰退
带来的策略教训

迈克尔·格雷纳（Michael Greiner）
斯科特·朱利安（Scott Julian）丨文
时青靖丨编辑

我们目前正处于大萧条(Great Depression)以来最严重的经济危机之中。失业率已创历史新高，国际货币基金组织预测，我们今年的国内生产总值(GDP)会下降近6%。如果这纯粹只是供应冲击，那么对经济活动的限制一旦解除，我们的经济应该迅速复苏。另一方面，根据芝加哥大学贝克尔·弗里德曼研究所的一份报告，到目前为止，此次危机中有42%的失业是永久性失业。如果情况真是如此，那么本次供应冲击就会演变成酷似2008年大衰退那样的需求危机，复苏将大大减缓。面对如此多的不确定性，策略师应该有何作为?

我们审视了2008年衰退之前那一时期的数据，按照迈克尔·波特(Michael Porter)的理论，看看5278家上市公司凭借他们的基本策略（要么成为纯粹的差异化企业，要么成为纯粹的成本领先企业）运行得如何。差异化企业的竞争立足于质量或服务等各种因素，而不是优先考虑低价。另一方面，成本领先企业将其策略重点置于降低成本上，从而使他们能够以尽可能低的价格提供产品。波特表示，只要策略方向是纯粹的，这两种策略都会成功。可是在我们的分析中，差异化企业明显比成本领先企业更有可能在大萧条中减少收入，明显更有可能破产。

鉴于此，善于思考的策略师可能会认为，以转向成本领先的方式来改变策略是明智的选择。毕竟，从差异化转向成本领先有一定道理；在经济衰退中，尤其是在严重衰退中，人人都会勒紧裤腰带。消费者会减少他们的开支，寻找价格更低的供应商。企业力图减少其开支，以渡过难关。尤其是在我们2008年经历过的（或者现在经历的）那种不可预测的环境中，削减成本成为多数企业努力的核心焦点。然而，我们的数据并不支持在经济衰退时期改变策略，转而成为成本领先企业。我们发现，当差异化企业转向成本领先战略时，那些努力对他们并无助益。事实上，我们发现，改变策略并未增加企业从衰退中幸存下来的机会，也并未改善企业的收入或财务状况。

大衰退给予策略师的是以下教训：成本领先企业具有先行的优势。由于两种类型的企业都力图以降低成本来求生，以降低价格来吸引成本意识更强的客户，所以成本领先企业更具优势，因为它们的架构就适合这种方式。这也正是波特指出的问题。在竞相成为更具优势的成本领先企业过程中，成本领先企业总是赢家。因此，差异化企业应该如何作为？我们的研究的确为差异化企业的策略师提供了衰退时期的一些具体借鉴。

首先，不要试图改变策略。在成本领先问题上，差异化企业永远也不会超过成本领先企业。因此，差异化企业最好将注意力集中于自己的优势，并尽力发扬自己的优势。

其次，迅速将成本降低到某个点。当面临不确定的需求时，企业需要尽快降低成本，努力调集资源，准备长期反击。坐等降低成本，以期经济迅速复苏的赌博如果被证明是错误的，那将让企业陷入困境。与此同时，企业必须当心，这些削减措施不会殃及其提供差异化产品或服务的能力。

最后，要知道不存在轻而易举的解决办法。仅仅降低价格解决不了问题。除非你就是本行业的低成本领先企业，否则总会有人以更低的价格提供你那种产品或服务。因此，你需要挖掘当初帮助创建你企业的创业火种。集中精力于你的优势，让你的产品或服务比成本领先企业提供的东西更有价值的那些优势仍然会起作用。你只需要向你的客户说明这一点。

好消息是，多数企业的确从2008年的大衰退中幸存了下来。你可能就领导着其中一家。如果是这样的话，那你很清楚从这么大的危机中幸存下来需要什么样的努力。然而，对于那些采取与你截然不同策略的人来说，这山望着那山高不是可行的解决办法。

迈克尔·格雷纳是哲学博士、法学博士，密歇根州奥克兰大学法律和伦理研究管理学助理教授。他之前曾就职于企业、政府，并当过执业律师。**斯科特·朱利安**是密歇根韦恩州立大学Mike Ilitch商学院的管理学副教授。他的研究重点是行政决策、管理认知和企业社会责任(CSR)。

企业欺诈
报案率在下降？

辛西娅·库尔图瓦（Cynthia Courtois）
伊夫·金德伦（Yves Gendron）丨文
时青靖丨编辑

虽然企业诈骗案件越来越多，但是近年来向警方报案的比例却一直在下降。对此，我们可以解释的部分原因是，企业担心若因内部欺诈行为而报案，他们会损害自己的名声。可是当我们在开展一项为期28个月的调查时，我们与不同类型企业中的反欺诈专家进行了直接交谈，并与注册欺诈审查师(Certified Fraud Examiners，CFEs)进行了27次一系列的正式访谈，我们发现了另一个原因：许多企业认为，不能相信警方和法律体系会进行充分的调查。

我们采访过的那些人有三个理由不信任法律体系。首先，他们表示，按照他们的经验，警方优先调查的是个人——而非机构——资金丢失的案件。其次，执法的目的是起诉行骗者，但是企业更主要的目的通常是追回损失的资金。最后，他们表示，随着欺诈阴谋变得越来越复杂，警方力量因缺乏技术资源和专业知识而经受困扰。在这种情况下，默默地处理欺诈问题似乎是最明智的做法。然而，对这种策略选择的长期后果可不能掉以轻心。

对企业管理者而言，这种做法的好处巨大：保护他们以及他们企业的声誉，更快地恢复业务，有时候还会追回损失的资金。然而，今

天做出这些决定的高管们需要意识到，他们的做法是基于短期思维的，从长远来看，其结果可能会带来问题。

由于欺诈者未被举报给警方，前者可以自由地从一家企业转到另一家企业。这样一来，管理者在招聘期间就更难辨别值得信赖的员工与可疑人员。这还增大了某些欺诈者伺机改进策略、成为“连续作案诈骗犯”的风险。

内部助长恶性循环

我们发现，为了限制招聘到连续作案诈骗犯的风险，某些企业与他们的竞争对手合作，交换实施过内部诈骗的人员信息。为加拿大一家银行工作的CFE珍妮特(Janet)解释道：

在加拿大，银行界已经走到一起。通过加拿大银行家协会(Canadian Bankers Association)，包括所有的主要特许银行和信用合作社，一份不受欢迎员工的名单在银行界流传。名单上的名字是金融机构自愿添加的。其他就业部门也受益于这类资源，以更好地应对欺诈。

我们采访的企业中有几家已经建立了反欺诈部门，将其作为墙内看似等同于警察和法律体系的机构。这些部门主要由会计、前警官、IT专家和分析师组成，通过与警察相关的手段调查可疑的欺诈行为。一旦发现了欺诈者，内部做出有罪判决之后会宣判：开除，并且（如果可能的话）索赔。然而，内部处理欺诈以及在企业内建立平行的司法系统要付出巨大的代价。

由于企业未向公共权力机关举报欺诈者，对反欺诈专业知识的需求变得愈加迫切。企业必须动用重要的资源，因为他们寻求保护自己

不受欺诈及其在财务和声誉方面的后果。对较小的企业而言，这个问题尤其难以处理，因为他们没有足够的资源来建立反欺诈部门。较小的企业在处理欺诈问题时如果希望受益于专业化的知识，就必须求助于私人调查公司，但成本可能会极其高昂，正如主要为较小企业从事反欺诈侦查的CFE和私人侦探杰克(Jack)所指出的：

当企业因欺诈行为而报案时，没有流血和死亡。对警方而言，不存在紧迫性。结果，企业，无论有无财政资源，真的无法选择请求我们的服务。如若不能迅速、充分地处理这种局面，小企业可能会轻而易举地因此而破产。

总的来说，我们发现许多企业因主要通过内部程序处理欺诈问题而助长了恶性循环。向执法部门报的案越少，漏网的欺诈者就越多，这就促使企业及其高管对反欺诈专业知识给予更多的投资。然而，反欺诈专家并不喜欢向警察机关报案。

做出更平衡的决定

对于那些不得不同时兼顾短期和长期重大影响而决策的企业管理者来说，目前的局面难以维系。通过限制向警方举报欺诈者，许多高管倾向于保护企业声誉这一短期利益，可是他们似乎没有意识到，为保护企业免受自己员工伤害而对反欺诈专业知识不断增加投资，随之而来的财务成本有多大。向执法机关举报欺诈者虽不完美，但却可以置欺诈者于“压力之下”。一旦贴上了社会的标签，他们就更加难以自由地从一家企业转到另一家企业。我们采访的一名CFE提到了一个案例。他/她在案例中发现，过去曾涉某欺诈案而遭到内部处理的一个人目前在另一家企业的会计部门工作。

我们的发现促成了一种在企业内部更彻底处理欺诈的方法，这种方法对于不报案所带来的结果更具反思性。它鼓励高管在内部欺诈处理（限制欺诈造成企业后果）与外部移交（将已证实或可疑案件交给执法机关）之间达成妥协，即使这可能会损害企业的短期声誉。高管可以更主动地评估短期保护企业声誉的利与弊，这种保护的代价是不能更好地长期保护所有实体免受暗中欺诈。简言之，我们认为，企业在处理欺诈问题时，需要做出更平衡的决定。

最后，从更广泛的视角来看，这项研究希望提高政府、监管者和警察机关对一种现实生活场景的得体性及后果的认识，这种现实生活场景比人想象的更频繁，每个企业都将正义握在自己手中。如果企业既当侦查员又当法官这样的事可以接受，为何个人也去自行行使正义就不可接受呢?

辛西娅·库尔图瓦是一名注册会计师，拉瓦尔大学的会计学助理教授。她是注册欺诈审查师协会(Association of Certified Fraud Examiners)的认证会员。**伊夫·金德伦**是拉瓦尔大学的会计学正教授。2019年，他获得了加拿大学术会计协会授予的Haim Falk会计思想杰出贡献奖(Haim Falk Award for Distinguished Contribution to Accounting Thought)。

影响CEO们应对疫情的3种偏向

阿希姆·施米特（Achim Schmitt）
忻榕（Katherine Xin）
罗伯特·兰根（Robert Langan）| 文
时青靖 | 编辑

新冠病毒肺炎疫情要求领导者在相当大的压力下做出决策。许多CEO一直充当着“首席危机官”的角色，因为他们要努力确保公司的生存，并应对员工的身体、心理健康及社会幸福感问题。

由于不存在应对疫情这类危机的路线图，CEO们不得不主要依靠他们现有的技能和个性特征来解决问题。我们希望弄清他们把哪些决策偏向带到了工作中来以及那些偏向如何影响到了他们的决策。

由于中国经历新冠肺炎疫情的时间比世界其他地方早几周，因此我们在2020年2、3月间对500多家中国企业的CEO进行了调查。我们重点关注的有三个方面：CEO的背景和公司特点、CEO们如何应对新冠病毒的传播以及他们对疫情之后的未来的预期。我们的研究揭示了三对对立的偏向。接下来，我们会解读这些偏向对管理的影响，并为领导者提供应对每种偏向的办法。

1.“杯子半满”与“杯子半空”

在我们的研究里，CEO中的乐观主义者(52%)和悲观主义者(48%)所占比例几乎相同。

乐观主义者主要是企业创始人和企业主。企业创始人与他们个人关系网络的密切关系让他们充满信心，相信他们在经济衰退时期能够继续获得并利用商业机会。比如，某建筑照明设计龙头企业的创始CEO表示，多亏了"我们的品牌、长期的客户关系，以及相互信任，我们才得到了客户让商业项目得以继续的承诺。……我们秉持质量，我们的增长取决于我们在艰难商务环境中如何表现，这已经不是第一次了"。多数悲观主义者任事于企业对客户(B2C)市场。受消费者对中国经济不确定性情绪的影响，他们主要对市场需求的下降和预防性储蓄充满担忧。

每种特征对管理都会产生影响。乐观的CEO们通常会产生积极的心理状态，比如对自己及团队充满信心、希望与应变能力。可是如果领导者忽视了危机的严重性，不了解员工、客户或商业伙伴的顾虑，积极性就会适得其反。

乐观主义偏向与悲观主义偏向

大多数企业创始人和企业主充满信心，相信他们在新冠疫情危机期间能够维持关系并利用商业机会。

	乐观主义偏向	不显著的偏向	悲观主义偏向
创始人 / 企业主	●		
女性		●	
专业化背景		●	
研究生学位	●		
B2C 市场			●
大型企业（500 名员工以上）	●		

来源：阿希姆·施米特等《哈佛商业评论》

对于过度悲观的CEO们而言，他们面临着营造恐惧和焦虑气氛的危险，这可能会导致员工不再敬业。领导者需要现实地面对企业面临的挑战，同时还要激励员工去迎接挑战。

作为检测你天生偏向的手段——无论你是乐观主义者还是悲观主义者——我们建议你采取开放、平易近人的领导风格。这会帮助你获得反馈，知悉你的风格是否为你的团队传达了正确的信息。

2.成本与人员

危机促使企业削减成本、囤积现金并加强控制。逻辑很简单：当市场和未来收入难以预测时，利润扩张策略是有把握的赌注。可是这些措施对员工的幸福感、动机、工作满意度和职业安全感会产生直接影响。

他们积极地试图解决员工不满及工作不投入的问题。中国的龙头在线互助保险公司的女CEO强调："人员与创新是我们企业的关键。这些成功因素在新冠疫情期间不会改变，将来也不会改变。我毫不犹豫地投资于员工的培训和发展……并招聘来自其他企业的技巧娴熟的管理者。一旦疫情结束，这些人将帮助我们成长壮大。"

成本偏向与人员偏向

各行业具有可变通技能与能力的女性和通才CEO们更能意识到疫情对就业条件及态度产生的日益恶化的影响。

	成本偏向	不显著偏向	人员偏向
创始人 / 企业主		●	
女性			●
专业化背景	●		
研究生学位			●
B2C 市场		●	
大型企业（500 名员工以上）			●

来源：阿希姆·施米特等
《哈佛商业评论》

归根结底，CEO们无以承受仅关注成本或人员这二者之一而以牺牲另一方为代价。负经营回报率和员工士气低落都会致使你的公司破产。

不要问“我们如何才能降低成本？”而要试着问“我们如何才能继续竞争？”这样做，你才能够避免会对生产力、创造力和创新产生负面后果的恶性循环。

3.短期思维与长期思维

本能反应是危机期间的一个主要风险。过度注重短期思维的CEO们采取的行动可能会损害到未来的业务。那些过度注重长期思维的人可能又无法应对生存必需的短期业务需求。

在我们的调查中，多数CEO都表现出长期思维的偏向，尤其是在企业对企业(B2B)市场。正如中国最大的办公物业管理公司的CEO所解释的，这种取向源自B2B市场的“高进入壁垒”，这迫使领导者“以我们商业伙伴的最佳利益来管理他们的物业”。例外情况也存在：可以理解，随着消费者行为的迅速变化，B2C市场上的CEO们忙着采取短期的紧缩措施。可即便是这一群体中也有人在展望新的商业模式。比如，中国某消费品公司的创始CEO描述了她的公司在疫情过后如何通过用线上线下的产品联系客户的方式来加强其市场地位。

偏向短期思维的CEO们需要留心他们的活动对企业的能力、品牌和利害关系人会产生的潜在长期影响。倾向于长期思维的CEO们有可能会低估疫情对盈利能力的影响。拥有一个可以表达理性声音的对应人物可以帮助这些领导人避免不切实际的目标并维持好短期的责任。

短期偏向与长期偏向

可以理解，随着消费者行为的迅速变化，B2C市场上的CEO们忙着采取短期的紧缩措施。

	短期偏向	不显著偏向	长期偏向
创始人 / 企业主			●
女性		●	
专业化背景		●	
研究生学位		●	
B2C 市场	●		
大型企业（500 名员工以上）			●

来源：阿希姆·施米特等
《哈佛商业评论》

在危机期间，领导者需要保持客观和理性。这话通常说起来容易做起来难，尤其是当你以有限的时间和资源做重要决策的时候。知道自己把哪些决策偏向带到工作中——以及如何克服它们——可以助你更好地应对未来的危机。

阿希姆·施米特是瑞士西部应用科学与艺术大学洛桑酒店管理学院的战略管理学教授及研究生项目副院长。作为前扭亏及破产顾问，他的研究、教学和咨询活动重点是在危机和不确定性时期帮助企业。**忻榕**是中欧国际工商学院(CEIBS)的管理学教授、拜耳领导力教授、副院长（欧洲）。她专事的领域是高效能领导及企业的变革与转型。**罗伯特·兰根**是日内瓦大学的博士后研究人员和独立咨询师。他专业从事CEO、高管团队和董事会领导力方面的研究。

全行业技能再培训意味着什么?

阿南德·乔普拉 - 麦高恩
（Anand Chopra-McGowan）
斯里尼瓦斯·雷迪（Srinivas B. Reddy）| 文
时青靖 | 编辑

就在本次全球公共卫生危机开始在一些国家消退之际，经济危机才刚刚开始。截至2020年5月27日，国际劳工组织(International Labour Organization ，简称ILO)估计，全球94%的劳动力生活在积极采取了关闭工作场所措施的国家。各行各业的企业都面临着灾难性的损失，致使数以百万计的员工很容易被裁员。

与此同时，三大力量在过去几个月里也迅速加速：去全球化、数字化以及企业整合。随着消费者习惯迅速转向在线消费，企业不得不做出迅速反应，在几个月内而不是数年内拿出“数字转型”计划。与此相一致的是，一场受人追捧的网红热潮将新冠病毒挑选出来，视其为负责数字化转型的最高管理层成员，而非首席数字官或首席执行官。

这是一种独特的场景——一方面数以百万计的人失业，另一方面，技能需求在迅速发展和增长。前者有机会解决后者的问题。随之而来的就是，企业、政府和员工组织需要紧急联合起来，为全球劳动力提供明确的技能再培训途径。

多数主要企业远在疫情之前就意识到，有必要对员工进行技能再培训。2019年，国际劳工组织工作未来全球委员会(ILO Global

Commission on the Future of Work)指出："今天的技能将无法适应明天的工作，而新获得的技能可能很快就会过时。"该委员会强烈建议政府、雇主和员工投资于教育与培训。自那以后，ILO正式通过了《工作未来百年宣言》(Centenary Declaration for the Future of Work)，呼吁成员国建立终身学习制度，将其作为政府、雇主和员工组织的共同责任。

今天，我们认为，这种需求不再只是一条建议，而是经济复苏的必然步骤。好消息是，对技能再培训的某些投资已经在进行之中。去年，世界最大雇主中有许多已经承诺要帮助他们的员工队伍构筑新的技能。亚马逊宣布了一项7亿美元的基金，用以对10万员工进行技能再培训。法国电信巨头Orange宣布投资15亿欧元用于类似的计划，而全球专业服务企业普华永道(PwC)则以30亿美元的承诺冠于群雄。

随着这类项目变得日渐普遍，人力资源领导、政府和教育工作者必须共同合作，设计一个共享的工具包，明确定义迫切需要的技能再培训参数。如果这类投资要惠及那些最需要它们的人，对以下三个问题的回答至关重要：

技能再培训的真正含义是什么？

在过去几年里，许多受人尊敬的企业都试图从内容、形式和财政投资的角度更好地理解技能再培训的真正含义。

内容。首先，让我们指出技能再培训的独特之处：按照经济合作与发展组织(OECD)资深经济师、最近就此话题写了一篇论文的格伦达·昆蒂尼(Glenda Quintini)的说法，"这不仅仅是一种学习手段，而是服务于结果的学习，而结果通常是成功地过渡到新的工作或成功承担起

新任务的能力。”就其本身而言，技能再培训不仅指学习特定工作的技术技能，而且还意味着获得适应力、沟通、协作及创造力等核心能力。

形式。昆蒂尼和她的同事明确了技能再培训可以进行的三种形式：

• 正规学习，包括重返学院、大学或培训机构。

• 非正规学习，包括由培训提供机构或雇主组织的学习活动，最终不会自然或累计获得受人认可的资格或证书。

• 非正式学习，包括向同事和上司学习，甚至在休闲活动中学习。

选择适合任何员工、雇主或政府的形式要取决于期望的结果和情形。比如，在目前的经济危机中，对于许多员工而言，速度、可及性和就业的明确途径是最紧迫的因素，这意味着短期的非正式学习体验可能最能见效。然而，在经济已经复苏的情况下，人们可能会看重深厚的专业知识和学位，在这种情况下，正规的学习经历是最佳之选。

财政投资。去年，源自世界经济论坛与波士顿咨询集团的一篇论文发现，美国技能再培训的成本大约为每人24800美元。受General Assembly和Whiteboard Advisors公司委托，人力资源领域顶级专家乔希·贝尔辛(Josh Bersin)在其研究中将技能再培训与招聘、遣散和入职培训这些更大的成本背景进行对比时发现，“从外部招聘人才的成本是从内部打造人才的六倍。”虽然这一计算结果因职业和工作职能的不同而存在明显差异，但它却为雇主和政府从整体角度考虑技能再培训提供了强有力的依据。

这是一项由员工、雇主和政府共同承担的投资，因为每一个实体都会受益于回报。然而，就在对这种投资的需求量最大的时候，目前的数字细目并不均衡。员工表现出了他们的愿望和兴趣；疫情发生以来，在线课程的需求量猛增。在雇主一方，虽然有些企业在带头引路，但德勤(Deloitte)的报告称，只有17%的企业对技能再培训项目进行了“有意义的投资”。尤其是在我们应对此次疫情的长期影响之际，必须做更多的工作来协调和增加这些投资。

技能再培训需要花多长时间?

心理学家K·安德斯·埃里克森(K. Anders Ericsson)对这一问题给出了广为普及（且受批评）的答案，他声称，获得专业知识需要10000个小时的刻意训练。《天才密码》一书的作者丹·科伊尔(Dan Coyle)则谈到了有意识长期投入时间的价值。那些做出承诺的人比那些不这么做的人明显需要更少的练习来学习技能。

我们认为，答案可能因人而异。不过，可以肯定地说，那些希望成功获得技能再培训的人应该准备好投入大量的时间用于这项努力。作为一个例子，我们可以看看General Assembly的“沉浸计划(Immersives)”，这是旨在帮助参与者掌握技能的全日制课程，使其可以找到技术、数据及其他数字岗位的工作。虽然多数参与者都接受过大学教育，但是他们通常在自己希望进入的领域几乎甚至根本没有先前的经验。这些课程通常需要480小时的实况教学，无论是在线授课还是在实体教室授课，并且通常在紧张的12周时间内完成。

General Assembly发现，这些时间足以让学员完成多个项目并接收到反馈，那些项目会模拟得到他们正准备从事之工作的真实感受。这

些时间也足以让他们与自己的同学建立牢固的关系——这种关系在他们开启职业生涯的时候可以成为一个支持系统及持续的学习源泉。2018-2019年期间，该项目的毕业生中约有90%在毕业后的6个月内找到了工作，这表明480小时是构筑新技能的一个良好基准。

作为另一个基准，看看拉丁美洲非营利组织Laboratoria举办的为期6个月的训练营。他们面向女性教授网站开发、用户体验设计以及其他抢手的技术技能。该组织声称，他们80%的毕业生都进入了新的岗位，平均收入增加了三倍。

我们如何才能让技能再培训成为所有人的现实?

考虑到我们对技能再培训的了解，它的各种形式、成本和所需的时间，我们认为政府和劳工组织可以部署三种具体的政策，让所有人都能够得到技能再培训。

创建并授权三方缔结的行业技能委员会(SSCs)。SSCs是专注于帮助某一行业部门确定并缩小技能差距的非营利组织。这些团体通常与相关的政府机构合作，向雇主的代表及员工组织的代表提供有关新关键技能方面的重要信息。比如，在技术领域，英国的Tech Partnership Degrees就是一个SSC，它让雇主和大学走到一起，以“增进人才向数字劳动力队伍的流动”。丹麦、荷兰、南非、新加坡和阿根廷也有类似的团体。

支持小企业。中小企业(SMEs)通常需要更多的财政和技术资源来对他们的员工进行技能再培训，公共部门的支持至关重要。例如，在奥地利，中小企业团体可以通过the Impulse Qualification Network申请资金，这是一项面向企业、由联邦政府资助、由奥地利公共就业服务

局管理的国家补助金。该补助金旨在帮助中小企业确定整个企业的技能需求，并帮助设计协调一致的培训计划。

让单个员工更容易获得技能再培训。全体员工都应该有获得某种职业发展支持的途径，其资金可以通过个人捐款、雇主投资和国家资助的综合渠道获得。一些国家已经先行一步。在法国，由Caisse des Dépôts et Consignation管理、由地区一级就业服务部门和社会伙伴组织执行的“个人学习账户”，让就业和失业的员工均可以获得每年高达500欧元、终身5000欧元封顶的资金用于技能再培训。该项目由雇主、员工和国家共同提供资金。

此外，为应对经济危机，作为劳工部“局部活动”计划的一部分，让员工下岗的法国雇主能够按每名员工1500欧元（有时候会更多）的标准申领索回员工在不工作期间用于培训目的的资金。这样做的初衷是将被迫停工的时间用作磨砺和提升技能的途径，从而推动更强劲的经济复苏。

新加坡是另一个在政府资助技能再培训路上早就走在前列的国家。“技能创前程补助(Skills Future Credit)”（由各种政府基金提供资金）以及“技能开发税”和“技能创前程金禧基金”（通过雇主和工会的捐款获得资金）让25岁及以上的新加坡人在其个人学习账户中每年可以获得相当于370美元的技能再培训资金。这笔补助金不会过期，随着政府提供定期的充值，个人的补助金可以累积。

此外，通过资讯通信媒体发展局(IMDA)这一新加坡政府的法定委员会提供的一项计划，帮助处于职业生涯中期的新加坡人获得资金以及与培训机构的联系，使他们在科技行业能够重新学习技能并找到新的工作。

与此同时，在肯塔基州的路易斯维尔，包括市长办公室、微软、健康保险公司Humana和General Assembly在内的伙伴联盟已联合发起了一项“30天技能提升挑战(30-Day Upskilling Challenge)”，在数据分析、软件工程、数字营销等领域提供免费课程，为在当地企业就业提供途径。

类似于此的持续协调的想法和项目举措，会帮助我们避免在日渐严重的经济危机中出现最糟糕的情况，并确保我们拥有一个更具应变力、更稳定的工作世界。

阿南德·乔普拉-麦高恩是职业转型领先企业General Assembly公司的副总裁、董事总经理，负责该公司的欧洲、中东和非洲(EMEA)地区事务。**斯里尼瓦斯·雷迪**是日内瓦国际劳工组织技能与就业能力司(Skills and Employability Branch at ILO Geneva)司长。雷迪先生在劳资关系、技能开发和综合管理方面的职业生涯已长达30多年。

Spotlight 聚光灯



焦虑世界的管理者

MANAGING IN AN ANXIOUS WORLD

你和你的团队可以在压力和不确定性下实现发展。

莫拉·阿伦斯-米尔（Morra Aarons-Mele） |文

蒋荟蓉 | 译 牛文静 | 校 李源| 编辑

做好领导，
与焦虑同行

LEADING THROUGH ANXIETY

自己感到焦虑时该如何鼓舞别人。

莫拉·阿伦斯 - 米尔 | 文

一家初创公司的CEO坐在办公室里。公司迅速发展，这里是不久前才刚刚租下的。这个钟点正是通勤高峰，外面的街道却很安静，CEO办公室门外的600个工位也空空荡荡。就在昨天，公司领导团队艰难地做出了一个至关重要的决定，让全体员工在家工作，至于何时能恢复正常办公尚不得而知。CEO半小时后就要主持一场安抚员工情绪的视频会议，然而她现在却感到非常沮丧、焦虑，而且很害怕。

过去几个月以来，随着新冠肺炎感染者数量增加、经济停摆，这样的情景在世界各地不断上演。创业者、高管、管理者和员工几乎是在一夜之间看清了自己苦心经营的一切有多么脆弱。三月的一天傍晚，我的丈夫告诉我，“我害怕极了，但不能让依赖着我的人们知道我害怕。”他在Zoom上开了几个小时的远程会议，努力让公司员工和高管相信公司有能力度过这场危机。他应该表现得冷静镇定，可是他害怕极了。

感到焦虑的时候该如何表现出坚定而权威的领导力？自己心里惴惴不安时如何鼓励其他人？如果你藏起自己的恐惧，想要显得更有领

导的样子，那么这份不安会流向哪去？

焦虑这种情感之所以存在，自然有其意义。焦虑令我们免受伤害。1977年心理学家罗洛·梅（Rollo May）率先提出，“我们不再被老虎和大象追赶，转而被自尊受到的损害、其他团体的排挤以及在竞争中败北的威胁所折磨。焦虑的形式改变了，但焦虑的体验仍然是一样的。”换言之，现代人即使不再被猛兽追赶，也在被各种不确定性追赶：亲爱之人的健康、自己下周或者明年能否找到工作、公司是否会倒闭……这种忧虑激发的神经和生理反应，与被猛兽追赶时一般无二。

美国焦虑及抑郁症协会（Anxiety and Depression Association of America）称，“紧张感是一种对环境威胁的反应。焦虑是由紧张引发的。”焦虑是对未来的担忧，这种担忧有时合理，有时则不然，有时候是针对三分钟后马上就要发生的事（比如要上台做展示），也有可能是三十年以后的事情（比如有没有攒下足够的钱为自己养老）。

在美国，焦虑是最普遍的心理疾病，每年影响着4000万以上的成年人。美国国家心理卫生研究所的数据显示，约有30%的美国人在人生的某个阶段罹患焦虑症。据健康指标与评估研究所数据，截至2017年，全球焦虑障碍患者约有2.84亿人，焦虑症是全世界范围内最常见的心理疾病。MindSharePartners、SAP和Qualtrics最近的职场调查数据表明，焦虑在工作中非常普遍：参与调查的职场人士中近37%的人称自己在过去的一年里出现过焦虑症状。疫情过后，这些数字只会继续增长。

对于我们这些长期焦虑的人来说有个好消息是，我们可以更好地应对当下这种状况。数据显示，焦虑的人处理威胁的方式与其他人不一样，调用的是大脑中负责行动的区域。我们在面对危险时会迅速做

出反应，还能够更加自如地与不良感受共处。倘若引导得当，焦虑可以成为动力，让我们建立应变能力更强、效率更高、更有创造力的团队。焦虑有助于消除障碍，缔结新的信任关系。

以前的心理学家称焦虑为“智慧的阴影”，因为焦虑会促使人着手做计划。



戴维·巴洛（David Barlow），
波士顿大学焦虑及相关疾病中心创始人

因此，焦虑是有用的。在经济危机中，令人夜不能寐的焦虑也许可以帮助我们想出解决方案，让公司得以经营下去。但若放任不理，焦虑也会使我们心烦意乱，消耗精力，驱使我们做出糟糕的决定。焦虑是个强大的敌人，所以必须让它成为我们的伙伴。

作者

莫拉·阿伦斯-米尔



莫拉·阿伦斯-米尔是个（大部分时候）快乐、成功的人。她还是一个极其焦虑的优等生。即使是在状态最好的时候，她也可能躲在洗手间躲避人群、在飞机起飞前惊恐发作，或是等待坏消息到来。过去的三十年里，她尝试过几十种治疗方式、药物和非医疗性的干预，应对自己的焦虑障碍。

为了让焦虑症正常化，并帮助其他人应对焦虑，阿伦斯-米尔在《哈佛商业评论》平台（HBRPresents）推出播客“焦虑成功者”并担任主持。她热忱地帮助人们重新思考心理健康与领导力之间的关系，并采访了许多专家学者和名人，从女演员加布丽埃勒·尤尼恩

（Gabrielle Union）到心理学教授戴维·巴洛，再到意见领袖尼洛佛·麦钱特（Nilofer Merchant）。

除了焦虑方面的工作以外，阿伦斯-米尔还建立了获奖的社会影响机构“女性在线”（Women Online），并为其建立有影响力的女性数据库“使命清单”（Mission List）。在此之前，她曾从事数字营销和政治相关工作，帮助希拉里·克林顿（Hillary Clinton）完成首次在线聊天，并在爱德曼公司（Edelman）组建了数字公共事务团队，服务于《财富》杂志50强客户。

阿伦斯-米尔还是一位高产的写作者。自2004年至今，她遍历竞选工作、白宫工作、身为母亲的工作和企业工作。她的著作《躲在洗手间》（Hiding In the Bathroom: An Introvert's Roadmap to Getting Out There When You'd Rather Stay Home，暂译）于2007年由DeyStreetBooks出版社出版。她为《纽约时报》（New York Times）、《企业家》（Entrepreneur）、《快公司》（FastCompany）、《石板》杂志（Slate）、《时尚流行》（In Style）、《奥普拉》杂志（O）、《华尔街日报》（Wall Street Journal）、《福布斯》（Forbes）和《卫报》（Guardian）撰稿。

阿伦斯-米尔曾就读于哈佛大学肯尼迪学院和布朗大学。现在她与尼科·米尔（Nicco Mele）和三个孩子一起住在波士顿。

无论你是早已确诊患有焦虑症，还是第一次体会到这种强烈的情绪，你都依然可以成为高效领导者。不过恕我直言：假如你不去直面自己的焦虑，那么焦虑就会打倒你。直面焦虑并不容易，但这样做会改变你的人生，帮助你领导他人获得更好的成果。

所以，在现在这个非常焦虑的时期，我们一起开始行动吧。第一阶段是学会识别焦虑：焦虑如何显现，是一种怎样的感觉。第二阶段是采取行动，在日常生活中和关键时刻管理焦虑。第三阶段是学习如何在焦虑的时候做出明智的决定，以及领导他人。最后的第四阶段是建立支持性的基础设施，帮助你长期管理焦虑。

认识并接受你的情绪

领导者常见的应对机制是硬扛，扛过压力、疲惫和恐惧。可是，努力克服情绪影响获得成功，远远比不上在情绪驱使下获得成功。学会接受你的焦虑——即使听起来让人不太舒服，或者有违常理，也要努力这样做。

标记你的感受

获奖心理学家安杰拉·尼尔-巴尼特（Angela Neal-Barnett），是研究非裔美国人群体中焦虑情绪的专家，著有《舒缓神经》（Soothe Your Nerves，暂译）。她坚信人要对自己诚实。明确标记一种情绪的名称，比如对自己说“我现在感到焦虑”，就是应对这种情绪的第一步。你可以进一步了解焦虑如何影响自己的行为和决定、焦虑因何而生，以及如何做好充分的准备管理焦虑。

承认你的焦虑，如果你是个表现很好且“唯一”的存在，就更要做到这一点。



安杰拉·尼尔-巴尼特，
肯特州立大学心理学教授

你的情绪标记不必告诉别人。这完全是你自己的事。腾出时间来沉浸于自己的思绪，让自己感受令人不快的恐惧和焦虑，想象最糟糕的局面，尽情想象灾难如何发生。你可以尽情地哭，尽情悲伤，但不要背过身去。曾担任临床心理师、著有《焦虑工具箱》（The Anxiety Toolkit，暂译）的艾丽斯·博伊斯（Alice Boyes）说，越是压制自己的焦虑，焦虑就越是要反弹。

数十年来对情绪智力的研究已经表明，了解自己感受的人工作满意度更高，工作表现更好，而且拥有更理想的人际关系；这样的人创新能力更强，可以综合各种不同的意见，并且减少冲突。这些品质加在一起，就能让人成为更好的领导者。

如果你觉得“焦虑”这个词不合适，那就换一个你自己喜欢的词，可以叫它“不安”，也可以叫“暂时的不确定感”，甚至可以给它起个搞笑

的名字。我把焦虑想象成一个跟在自己身边的虚拟角色，没有名字和面孔，但她来的时候我会知道。

领导力教练、Reboot公司CEO杰里·科隆纳（Jerry Colonna）说，应对不确定感的最佳方式，就是欢迎这种感受。他的建议是，将思绪和情感想象成进出车站的火车，看着它们来，看着它们离开，不要把它们看得太重，你可以说，“你好，焦虑。回头见，恐惧。”这种方法可以有效地帮助你在心中与负面情感保持距离。

让痛苦涌进来，这样你才能摆脱它。



杰里·科隆纳，
Reboot公司CEO、领导力教练

有时你会觉得自己根本不可能摆脱焦虑，这种感觉令人沮丧。马萨诸塞州综合医院及哈佛医学院心理学家丽贝卡·哈莉（Rebecca Harley）强调，“管理焦虑的目的，并不是要像施魔法一样一下子完美解决问题，而是学会成功地驾驭痛苦。即使你的感受丝毫没有好转，也可以对自己保持信心。”

扮演侦探

标记出自己的焦虑之后，你就可以开始精确定位：什么时候出现了焦虑情绪，为什么。以前是哈莉帮助我学会了这种方法。感到焦虑的时候，记下自己的生理反应——哈莉说，这是预告焦虑可能出现的“预警系统”。

成为你自己的（不加评判的）侦探。



丽贝卡·哈莉，马萨诸塞州综合医院
及哈佛医学院心理学家

引发焦虑的事件可能微乎其微。你可能会在邮箱里跳出某个人发来的邮件时感到胃部一阵痉挛，有一丝丝害怕。也可能是很严重的事情，比如看到失业率飙升，哪怕你还没失业，也会觉得难受、无法集中注意力。

如果某次互动或某个场景引发了你的焦虑，要仔细考虑其原因。你可能不会深入挖掘自己的童年时代，但过去“未解决的问题”（科隆纳语）会对你的领导方式产生重大影响。科隆纳提出，真正理解自己过去的旧伤对现在的行为产生了什么影响，会让人感到解脱。当我意

识到自己几乎无休无止地对破产的忧虑有一大部分是来自自己的童年，并不是目前的财务状况，我终于能够主动理财，在此之前我一直不断欠债、拒绝理财。我打破了一种有害的行为模式。

理解自己焦虑发作时的行动也是有用的。我把这些反应叫做“焦虑症状”（anxiety tells）。社工兼治疗师卡罗琳·格拉斯（Carolyn Glass）建议问问自己，“我在那个时候对焦虑做出了怎样的反应？当时的行为是否有用？是加重了焦虑还是减轻了焦虑？”格拉斯说，将自己的恐惧写下来，有助于更好地审视情绪。写下自己的焦虑日志，记下焦虑发生的时间、触发因素和自己的反应，是一种发展自我觉知的绝好方法。焦虑发作时的症状不一定全是负面的举动，比如我们很多人会发现自己在有压力的时候与朋友和家人联系得更加紧密。我非常焦虑的时候会一口气做好多菜冷冻起来！

许多成功的领导者的焦虑症状是更加勤奋工作、对自己和他人提出高得离谱的要求，或者试图控制超出自己掌控力的东西。他们很难想象如何才能不过度关注自己工作生活中的每一个项目和所有的细节、不去为一切事情负责、不拼尽全力。博伊斯说，“一些人对焦虑的反应是让自己更完美、更有控制权。他们不仅有第二套方案，还会有第三套、第四套乃至第五套后备方案。”在许多社会里，这类行为会得到嘉奖。我们认为这是一种“良好的职业素质”，但完美主义和过度工作往往只会加重自己和别人的焦虑情绪。

完美主义和思虑过度会适得其反。



艾丽斯·博伊斯，
前临床心理师、《焦虑工具箱》作者

想象一下，一位CEO被关于新型冠状病毒的经济新闻吓坏了。他用一如既往的方法应对这个问题：对公司的各个方面进行详细的预测。把自己埋在各种图表里，同时持续关注关于新冠疫情的新闻。一些员工可能搞不懂他在干什么，或者因为他这种显而易见但尚未明言的恐慌而感到不安。他疯狂制作的这些图表到底准确吗？天知道！但一门心思扎进数据里研究如何应对最糟糕的情况，让他有了一种自己掌握着控制权的幻觉。

你的焦虑症状也可能是生理反应。焦虑时可能会出现胸腔发紧、呼吸短促、下巴紧绷、肩膀僵硬、肠胃不适、皮疹、胃口改变以及精

力水平剧烈变化等症状。我自己前段时间有一次惊恐发作的时候还以为是心脏病，即使我以前经历过很多次惊恐发作，也还是判断错了。

为了识别焦虑的生理反应，试试下面这个方法，由两部分组成：

首先，端坐在椅子上，双脚平放在地上，双手放在两膝，保持下巴端正。留意一下这时你立刻就能感觉到的身体部位。接下来闭上眼睛，按照以下顺序扫描自己的身体：

- 头部
- 下巴
- 脖子
- 肩膀
- 手腕和小臂
- 胸部
- 背部
- 腰部
- 腹部
- 髋部
- 大腿和臀部
- 小腿、膝盖和脚

注意哪里的肌肉紧绷，并尝试放松，将氧气送入紧绷或疼痛的部位。

还可以留意一下，在工作中的不同时段、发生特定事件或做出特定决策的时候，自己的身体有什么反应：

- 上午九点钟、中午、下午三点钟和晚上六点钟的时候，你的感觉怎么样？你的身体是否会在一天的不同时段有不同的感受？
- 有压力的时候，你身上有没有哪里会出现反应？

• 你每周摄入酒精、药物、肌肉松弛剂或非处方止痛药的频率如何？

• 做过上面这个练习之后，你的身体有没有什么不同的感受？有没有觉得肩膀变得轻松了？

• 在周末或者在做自己喜欢的事情的时候，你的身体有什么感觉？

从可能性之中找出真的有可能发生的事情

弄明白引发焦虑的因素和焦虑的症状之后，你就可以着手跟自己的焦虑建立一段全新的关系。

记住，有时焦虑是理性且有用的。经济低迷时期，领导者的焦虑有理有据——你不得不解雇一些员工，公司可能会倒闭。但你可能会发现，自己受困于负面情绪的恶性循环里无法前进，满脑子都是消极的想法。博伊斯指出，一些领导者过于关注最坏的情况，被各种吓人的可能性压垮了，结果无法采取行动。

那么如何才能避免这种状况？可以参考科隆纳的建议："将可能发生的情况和真的很有可能的情况区分开。我爱的所有人都因为传染病而去世，我失去自己珍视的一切，这种情况在概率上是有可能发生的。但我们失去所有所爱之人和自己珍爱的一切这种可能性并不大。"把自己最害怕的事情和真的可能会发生的事情区分开来，这样会帮助你冷静下来，能够继续前进。如果脑袋里出现了非常糟糕的想法，比如"我和伴侣都会失业""我绝对会生病"之类的，要记住你在焦虑时是"不可靠叙述者"。这时候可以去找你信任的人，请这个人帮忙，讲一讲从局外人不那么切身的角度可以看到怎样的可能性。

一切历史悠久的宗教教导我们的，就是在面对恐惧的时候，要让自己不动摇。



杰里·科隆纳，
Reboot 公司 CEO、领导力教练

三月初，股市开始暴跌、人们对新冠疫情的恐惧达到高峰的时候，一个最大的客户取消了跟我们这家小公司的合作。当时我立刻就觉得我们公司完蛋了，顶多再过几个月就要关门大吉。我心里一直想着，“我们绝对挺不过去。”但随后我跟合作伙伴聊了聊，她是比我更可靠的叙述者。她建议我们重新调整预测，我们依言进行调整。现在我们预计公司会失去一半的年收入，这是一件很可能发生的、糟糕的事情，但远不至于发展到完全倒闭的地步。

关注真正可能发生的事，还需要灵活变通——未来可能不似你的预期，这个事实会刺痛你。我还没上学的女儿一心只想继续画画，但已经到了吃晚饭的时间了，我对她说，“请保持灵活变通。你可以吃完饭再接着画，我保证。”多年来我一直在这样教孩子，教他们处理事实并未如自己预想发展时的失望。这种失望感真实存在，而且现实与预想的差距非常大。要承认自己感觉到的悲伤和愤怒（至少对自己承认），然后做出调整，找到自己预想中与现实相符的部分，并且关注真正可能发生的事。

采取行动，管理焦虑

完成上面三个步骤，你就可以开始在管理自己日常焦虑的同时提升领导力、应变能力和效率了。

以下几种策略可以帮助你起步。

控制自己能够控制的

许多传统信仰都教导我们，接受自己无法控制的事情，不要纠结，不要恐慌。但若是在工作中遇到焦虑发作，你可能没有时间考虑宗教哲学。所以在感觉现状完全失控的时候，可以参考以下几种做法。

规划时间。有充分的研究证据表明，提升“时间管理倾向”（即规划和重视自己的时间）可以对心理健康产生积极的影响。在陷入焦虑的时候，这种方法尤其有效。

早晨起来首先列出待办事项清单和这一天详细的日程规划。我喜欢一边喝咖啡一边做这件事。你可以以30分钟为一个时间单位，详细

列出何时沐浴、何时午休和吃午饭、何时打电话、何时处理应该完成的报告。这就是许多专业人士所说的“时间定量法”（timeboxing）。采用这种方法的时候，你要努力避免认知行为疗法上说的“认知扭曲”（cognitive distortions）——也就是关于糟糕情况的念头、自我评判，以及“全有或全无”式的思考，这类思绪往往会带来焦虑。

用清单和日程表来缓解焦虑和创伤后应激障碍（PTSD）。



加布丽埃勒·尤尼恩，
演员、社会活动者，曾经历性侵

注意不要高估自己的行动力，要把重点放在重要的工作上，并且留出时间来休息。

做一些有意义的小事。封城的最初几周，我住的地方交通流量大幅度下降。本地的公共工程部门利用这段时间重新给所有的人行横道刷漆。整整一个星期，道路都是半封闭状态，工程部门的工作人员忙着刷漆。这并不是什么大不了的事，因为我们这个平时热闹的小镇那段时间非常宁静。每次我减慢车速经过工作人员身边，都会露出微笑，觉得受到了触动：这就是他们所做的有意义的小事。

感到焦虑的时候，紧迫的任务很容易让人觉得不堪重负。比如要做公司的现金流分析，你一打开会计软件，心情就会变得沉重，一个月以来的数据突然变得像是在说明公司快要倒闭了、自己快要无家可归了。要打破这种心理状态，你可以去做一件有意义的小事情。比方说，如果做现金流预测让你恐慌，你可以去整理收据、收拾文件夹，等恐慌平息下来。

大体上讲，要尽量关注眼前的事。你可能无法告诉员工明年会怎样，甚至也不知道三个月以后会怎样。你无法保证一切都会变好。但你可以帮助员工平安地过完这个星期。先关注这个目标，等到自己更加冷静，或者可以跟信任的同事沟通一下的时候，再来处理大的问题。有时候你必须让自己暂时不去看未来，只关注眼前就好。

为无法控制的局面制定对策

当然，有时不关注未来是不行的。假如董事会让你在半小时内拿出现金流预测，你却陷入了焦虑的漩涡，那该怎么办？这种时候你需要一些工具，让自己迅速冷静下来，完成任务。

找一种可以缓解急性焦虑发作的正念法。神经科医生维克托·弗兰克尔（Victor Frankl）说过，“在刺激因素和反应症状之间有空间。这个空间里面就是我们拥有的力量，可以用来选择自己的反应。反应体现

的是我们的成长和自由。”这就是一小块正念空间。即使你非常焦虑，而且没有时间，也可以占领这个空间。

要占领正念空间，方法有很多，关键是找到对自己效果最好的方法。比如可以专心关注自己的呼吸，进行腹式呼吸，或者运用所谓的“4-7-8法”。这两种方法都很简单，容易记忆，而且在办公桌前就能完成。刻意放慢呼吸，会让大脑冷静下来，大脑又会让身体镇定下来，于是许多焦虑的生理症状（如心跳加快、血压升高）都会有所缓解。

还可以试试转移注意力。格拉斯说，这种方法“非常适合不愿做正念冥想、但在极度焦虑状态下什么都思考不了的人”。首先将注意力集中在自己的焦虑上，然后缓慢地移向其他有实体的东西，比如拿在手里的一本书。这样关注存在于当下的一件实物，忧虑就会逐渐淡去，最后成为无关紧要的环境噪声。

我自己焦虑得坐立不安，或者关注呼吸也没有用的时候，就会开大音量播放自己喜欢的歌，跳五分钟的舞。有些人比起跳舞更喜欢唱歌。尝试一下哪种方法对你效果最好，记下来以备不时之需。

将忧虑分隔或推迟。有时我会大声对自己的焦虑说，“不好意思，等我完成工作之后再来应付你。”你可以先把忧虑的事情写下来，等到某个特定的时间，比如今天晚些时候或者下次去见治疗师的时候再处理。

身处危机中，你会发现过去令自己忧虑的事情淡化成了背景。当下的急迫状况占据了你的注意力。为了不让焦虑再从背景挪到前景来，你可以告诉它，“请你先留在那里。我要先解决这边的问题，完成这个任务。”

练习正念走神的时候不必批评自己，因为我们的心就是这样的。



卡罗琳·格拉斯，社工、治疗师

建立联系。与他人建立联系，可以打破焦虑造成的负面想法循环。这时你不再关注自己，而是将注意力投向外部。我的朋友兼同事谢里尔·康蒂（Cheryl Contee）是数字广告公司DoBigThings的CEO兼联合创始人，我问她在危机中如何保持动力，她说，她尝试“做个好邻居”，这是她从祖父威廉·康蒂（William G. Contee）那里学来的。祖父在巴尔的摩的邻居们甚至修了一座公园纪念他。“当个好邻居非常简单，只要在人类基本的层面上建立联系就可以了，”她说，“你会跟邻居问好吗？有没有问过他们最近怎么样，是否需要什么东西？”

康蒂还通过网络与同行联系，他们相互支持，为自己关心的事业捐款。在公司内部，康蒂常常与同事谈论彼此的感受和家人，努力平

衡自己在家办公和辅导孩子学习的需求。“我们都很习惯在线远程工作，但有孩子在身边，要一边工作一边负责辅导功课，则是我们共同面对的新挑战。”她说。

你可以想一想，有没有什么自己可以轻松做到的慷慨之举，比如发条短信问候以前的同事，或者问家人有没有什么需要帮忙的。我感到焦虑的时候，有时会上领英（LinkedIn）给同事写的文章点赞，或者写点东西推荐他们的文章。这样可以让我转移注意力，关注更加积极的事情。

最后，如果焦虑长期持续，妨碍你的日常生活，你可以考虑去找一位治疗师或心理健康专业人士寻求咨询。与专门帮助别人管理焦虑的专业人士交谈，可以让你建立起新的应对机制，应对身心症状。

减少焦虑对领导力的负面影响

现在你对自己的焦虑本身以及日常应对方法有了更深的了解，下面讲讲焦虑如何影响你的领导和管理能力。

做出明智的决定

焦虑会削弱我们的判断力。焦虑会让我们一味关注错误的重点，扭曲事实，过早地下结论。理想状态下，我们可以将重要决定延后，留到自己状态更好的时候，但并不是每次都能推迟决定。

焦虑时很重要的一点是，要主动把自己调整到能够做出明智决定的状态。与分辨可能性的方法相似，第一步是要认识到，情绪会让你成为不可靠叙述者，你会更关注消极的想法。举例来说，现在你正在准备一场演讲，你觉得自己上次对着人数差不多的听众演讲的时候搞

砸了。也许你因为上中学时一次朗诵引来大家的窃笑，之后就一直觉得自己完全不擅长公开演讲。这时候问问自己：这种想法客观吗？如果无法确定，就想办法确认一下自己的记忆是否准确，可以请一位听过你上次演讲的同事帮忙提供反馈。

当然，你要找对人。博伊斯建议找一位你信得过的顾问，这个人的决策风格要与你截然不同。比方说，如果你偏冲动，就去找一个谨慎稳重、有条不紊的人寻求意见。

最后一点，每位领导者都应当建立一支“真心话”团队：团队成员会坦率地给出不加掩饰的意见。你也可以成为别人的真心话顾问。尽管涉及自己的情绪感受时是不可靠叙述者，但你可以为别人提供明确深入的反馈。

练习健康的沟通

焦虑最危险的一个特点是传染性，领导者会为公司定下基调。《情商》（Emotional Intelligence）的作者、著名心理学家丹尼尔·戈尔曼（Daniel Goleman）把这种现象叫做“神经WiFi”，人会感受到其他人并未明言的感受。

如果你不明确承认自己在焦虑，只是表现得心烦意乱或者暴躁易怒，这样对你手下的员工一点好处都没有。但要如何以不让员工感到害怕的方式坦陈自己在焦虑呢？将自己的感受表达到什么程度才合适？

要表露感情到何种程度，归根结底是你个人的决定。我自己有一家公司，并且在主持一档关于焦虑和心理健康的播客节目，我个人喜欢做个让别人一目了然的人。不过我知道，大部分领导者不会坦陈自己的负面情绪。很少有人会在员工会议一开始就坦然地说，“哇，我今天好焦虑。”

自我认知良好的领导者知道什么时候可以表露脆弱。因此员工需要领导者对焦虑和心理健康问题保持坦诚透明，在公司和员工都前途未卜的时候，领导者更要这样做。

Avalara员工敬业度及多样性高级主管阿梅莉亚·兰塞姆（Amelia Ransom）说，她希望自己的领导者在不顺利的时候可以坦率承认，因为这样能证实她的感受。“如果我尊重且信赖的人承认自己状态不太好，我会觉得很正常，而且会在心里想，‘谢谢你显露出身为普通人的一面’。我希望跟随这样的人。”兰塞姆讲了一件让自己很受触动的事。她所在公司的一名高管召集员工开视频会议，说，“我说不出‘你们一定做得到’。眼下我能做的就是努力让大家交流，一起想办法。”

承认“我今天很焦虑”或者“我没睡好”，会让在场的其他人松一口气（“太好了，他生气不是我的错”）。还要记住，不必讲述细节，分享自己目前的状态就可以了。

社会心理学家埃米·卡迪（Amy Cuddy）表示，我们需要领导者表现出温暖和力量。“现如今大多数领导者在公司里只强调自己的力量、能力和资格，但这样其实不对，”她写道，“在建立信任之前展现力量的领导者，可能会让员工畏惧，导致许多职能失调行为。”要建立信任，最高效的就是通过同理心和人情味产生的情感联系。因此，坦陈自己的焦虑会发挥很大的效果。如果能让团队成员在回答“你状态怎么样？”的时候觉得不必撒谎、不必强颜欢笑，因为知道你也会有压力，这样就能够建立信任。

当然，这不是让你在视频会议中痛哭流涕或者明显失控。员工可能想知道你时刻密切关注现金流、以便按时付清账单，但他们并不需要知道你的焦虑缘于童年时父母在金钱方面的麻烦。在不让员工对你

的工作能力失去信心的前提下为员工做出表率，关注心理健康，是完全可以做到的。

想象一下，如果你看着关于新冠疫情的新闻陷入了焦虑，但十分钟后就要召开员工会议。你可以在会议开始时说，“新闻里不断传来坏消息，但我希望大家在接下来半小时的远程会议里先不要多担心。”你还可以展露更多的脆弱，坦陈自己在努力用格拉斯说的“忧虑一小时”，让自己尽情沉浸在最大的担忧之中，然后把这种情绪抛到一边，重新振作起来。

如果希望鼓励员工多分享自己的感受，但又不想让谈话变成焦虑大比拼，可以采用“红黄绿”法（这是Reboot公司提出的建议）。团队成员各自用这三种颜色里的一种表达自己这一天的心情，如果愿意的话还可以讲讲原因。这种方法可以让员工在自己愿意分享的时候分享，也让领导者获得关于团队情绪状态的信息，对自己的沟通风格和传达出的信息做出相应的调整。



要记住，虽然积极乐观对于避免情绪传染很重要，但不要给别人虚假的希望。如果员工对你提出难以回答的问题，比如“我会不会被辞退？”或者“我们六个月内会有生意吗？”你不必强行预测未来。没人能预测未来，你可以只说出自己此时此刻知道的信息，强调团结一致的重要性，把重点放在每个人各自能做到什么。

建立支持体系

最后一步是确保自己始终能够获得支持。这不仅是说你身边要有可以提供支持的人，还需要你建立起能够帮助自己应对焦虑发作的日常管理，为保持心理健康打下基础。

日程、结构化与情景规划

前文讲过，焦虑发作时，你要主动规划自己的日常行动。方法很简单：列出清单，确定轻重缓急，将工作拆分为可控的小任务。把让你极其焦虑的繁重任务切分成多个可以承受的小任务。这一招是我的心理医生卡罗尔·伯恩鲍姆（Carol Birnbaum）教的。

想办法找到引发焦虑的因素，提前为会让自己焦虑的情景或事件做准备。如果公开演讲让你很有压力，就给自己留出充分的练习时间。如果你害怕坐飞机，就在心里想象一次出差，从“我开始收拾行李”到“我要叫一辆出租车，然后在路上给朋友打电话”再到“下车后我会买一包巧克力豆，因为巧克力豆让我开心”，上了飞机之后“我要吃一片安眠药，做冥想让自己冷静下来，顺利完成旅途”。

每当我在离家很远的地方工作、家里的保姆或者丈夫没有联系我的时候，我就会开始焦虑，担心发生了糟糕的事情，无法集中精力处理手头的工作。为了应对这个问题，我让丈夫或者保姆每隔三小时就给我发一次信息。这样一来，我就不会在不便通话的时候打扰他们，

比如他们可能正开车带着孩子，这时候就不方便接电话。只要知道他们会定时联系，我就能安心工作了。

确定你的“真心话团队”

既然不想把关于焦虑的乱七八糟的细节抛给员工，你就需要给这些情绪找个出口。找一些可以听你倾诉可怕想法的人，给自己建立一支安全的团队。团队成员可以是心理医生、教练、导师、伴侣和朋友，也可以是其他领导者，可以在线上或线下沟通，彼此承诺保密并相互分担难以承受的情绪。

练习照顾自己

这一点不需要长篇大论地说明。睡眠、锻炼、兴趣爱好、做按摩、独处或者与自己爱的人在一起，你知道照顾好自己有多么重要。关键在于，要像对待医生的处方一样，严肃对待这件事。对于身为领导者的你来说，用心照顾自己是必须的，不是可有可无的。而且，与团队分享这方面的体验，也对团体有好处：领导者做出好的表率，员工也会觉得要照顾好自己。要做到这一点很简单，只要告诉员工，你睡觉的时候不会把手机带上楼、工作日你会抽出一个小时锻炼身体、你在限制自己看新闻或者接触社交网络信息的频率，这样就够了。

为自己的焦虑准备好支持体系，可以帮助你安然度过挫折和艰难时光。这是一种实现长期成功和可持续领导的战略。做好这个准备，无论是在平时还是艰难的转折过渡期，你都能够更好地度过在职场的每一天。

…

归根结底，身为领导者的工作总是伴随着焦虑。管理焦虑的过程可以让你更坚强、更有同理心，还能帮助你提升工作效率。不过这条

路可能崎岖不平，所以要记住对自己宽容一点。告诉自己，你已经竭尽全力，而且你的情绪是正常的，你能做到的最有利于健康的事情就是允许体验自己的情绪。

很多人觉得在工作中谈论心理健康是禁忌。我知道有很多领导者并不觉得自己能走进会议室说“我今天很焦虑”。

为什么不可以呢？而且为什么现在不可以？现在是非常时期，承认自己也有着大家都有的焦虑感，会让员工明白自己的感受没问题。

我们迫切需要领导者做出更好的表率。当下对焦虑和抑郁的支持并不完善，就更应该如此。数据可以说明这一点：2019年Mind Share Partners的报告表明，美国86%的求职者认为提供心理健康支持的企业文化很重要，但只有37%的员工认为自己所在公司的领导者在职场上积极提倡保持心理健康。

在这场危机中，原本就有焦虑史的人可能会更焦虑，其他人可能是第一次如此频繁地感到焦虑——这正是我们改变固有观念的时机。

要改变大家对焦虑的看法，每个人都可以贡献一份力量。

关于克服焦虑的建议
ANXIETY ADVICE: THE TRANSCRIPTS

心理健康相关学者和一些体验过焦虑的人，就如何理解和应对让自己有压力的想法和感受提出建议。以下内容出自《做好领导，与焦虑同行》一文中的音频片段。



焦虑为何被称为“智慧的阴影”

戴维·巴洛，波士顿大学焦虑及相关疾病中心创始人

戴维·巴洛：要记住，你要保持适度焦虑，这很重要。适度焦虑对你有好处。适度焦虑会一直伴随你，而且——

莫拉·阿伦斯-米尔：我要把你这句话贴在汽车保险杠上。我必须记住这一点。

戴维·巴洛：对，很多人都需要记住这一点。我是说，人们花费数十亿美元，想要彻底消除自己的焦虑。这是不对的，你不会想要完全消除焦虑。焦虑之所以存在是有原因的。焦虑是一种正常的人类情绪，而且自有其作用。焦虑像恐惧一样有用。如果周围真的有什么需要害怕的东西，这种情况下恐惧是一种非常有用的情绪。焦虑则更多的是关于未来会发生的事情。焦虑的必要性很早之前就得到证实——以前的心理学家称焦虑为“智慧的阴影”，因为焦虑会促使人着手做计划。焦虑会帮助你规划未来。

节选自播客“焦虑成功者”之“心理状态如何产生生理影响”



承认你的焦虑，如果你是个表现很好且“唯一”的存在，就更要做到这一点

安杰拉·尼尔-巴尼特，肯特州立大学心理学教授

安杰拉·尼尔-巴尼特：许多黑人女性，特别是身居要职，或者是同级别“唯一”黑人女性的时候，会将自己视为“坚强的黑人女性”。“软弱的黑人女性”这个概念跟她们的认知相矛盾，而职场中的心理健康危机正是软弱的信号。而且你是“唯一”的，你会觉得其他人都在找机会把你拉下来，一心想让你出丑。现在发生了这样的事情。所以你不能表现出软弱的迹象，不能说“我的天啊，我感到焦虑”。

莫拉·阿伦斯-米尔：这么说来，安杰拉博士，假如我是一个想在事业上大展宏图的“唯一”的人，听了这期播客，心里想，“天啊，我要试试这样做”，那么明天我首先应该做什么，才能真正管理好自己的焦虑?

安杰拉·尼尔-巴尼特：首先只要说“你猜怎么着，我现在很焦虑”就够了。这就是第一步。（笑）“好吧，我焦虑了，或者说焦虑找上我了。我也会焦虑。”坦率地说出来，然后一切都会慢慢推进。

节选自播客“焦虑成功者”之“身为‘唯一’的焦虑”



如何放下痛苦

杰里·科隆纳，Reboot公司CEO、领导力教练

杰里·科隆纳：很多传统宗教都会教导我们这一点。你有这类负面感受，跟其他所有的负面感受是一样的，比如死亡涉及的负面感受、悲伤相关的负面感受、失去一段亲密关系的负面感受，还有失去一份工作或一份收入的负面感受。

你有这种不好的感觉，承认这种痛苦。你不会假装自己是个稳如磐石没有感觉的人，因为人不可能没有感觉。你会让这种痛苦涌进来，这样你才能摆脱它。

我知道这种事说起来容易做起来难，因为焦虑总是接连不断，一个让人焦虑的念头消失，紧接着又有另一个冒出来。但佛教的一个最重要的教义就是观照自己的内心。我们看到各种想法在内心的火车站进进出出。焦虑就是进站的列车。你好，焦虑，回头见。

节选自播客“焦虑成功者”之“管理冠状病毒带来的压力和不确定感”



成为你自己（不加评判的）侦探

丽贝卡·哈莉，马萨诸塞州综合医院及哈佛医学院心理学家

莫拉·阿伦斯-米尔：好的，我们用了“调频”这个词。你会从哪个频道开始？（笑）先调到身体的频道，还是先调到感受的频道？从哪里开始？

丽贝卡·哈莉：对。嗯，都没错。我可以说你说的这几个都对吗？

莫拉·阿伦斯-米尔：当然可以。

丽贝卡·哈莉：我觉得就是调到现在正在播放的那个频道，所以不一定要去找。只要试着把注意力转向内部。你在那一刻注意到的最突出的可能是某种生理感受，可能是某种你可以形容一下的感觉，或者某一种想法，比如做演讲时的社会性焦虑，“我会搞砸的，这个会搞砸的。”这些东西里面肯定有一个是主导，是最先出来的。

现如今的文化里有越来越多的关于正念这个概念的讨论，我们这里说的也是这个——集中注意力，理想状态下是要用好奇的态度，不要评判，去观察和形容你此时此刻的感受。你知道，就是用好奇的态度去观察生命，观察内心，观察当下发生的困难的事情。假如我是个侦探，可能就不那么可怕了。

节选自播客“焦虑成功者”之“办公室里的心理健康：艰难对话”



完美主义和思虑过度为何会适得其反

艾丽斯·博伊斯，前临床心理师、《焦虑工具箱》作者

艾丽斯·博伊斯：人们对焦虑的回应往往是努力做到更加完美，掌握更多的控制权，准备更多的备用方案。这些回应方式全都有可能成为陷阱，适得其反。

如果你追求完美，后果就是，当你用这种方式做的事情顺利完成，你就会直接得出结论：全都是因为自己追求完美，才顺利做好了这件事情。人们总是觉得忧虑有一定的预防作用，可以帮助自己做出好的决策。他们会觉得“如果我不忧虑点什么，就会错失一些东西，或者就无法预先发现会出问题的地方”。

于是大家就觉得要提前把所有方面都彻底考虑周全，要想做出好的决定就是需要多忧虑。这样常常也会适得其反。偶尔过度思虑确实可以带来好的创意，但同样也可能让你更加疑惑，更加举步维艰，让你什么都做不了。

节选自播客“焦虑成功者”之“管理日常焦虑的战略”



如何应对内心突如其来的强烈焦虑

杰里·科隆纳，Reboot公司CEO、领导力教练

莫拉·阿伦斯-米尔：我同意你的观点，不过最后——不好意思我刚才跑题了——我要提一个准绳问题，你把自己的恐惧放在哪里？因为我知道，你一定会有恐惧。

杰里·科隆纳：当然了。今天来录节目之前，我女儿给我发短信，“嘿，爸爸，你感染新冠了吗？”我说，“没有。”（笑）不过我确实在三四周之前得了流感。所以这个问题不是没有依据，不是丝毫不值得关注的。你的这个问题的本质其实是，我们如何处理自己的恐惧。

我有个朋友信佛，今天上午他发 Twitter说，“嘿，诸位佛友，别忘了我们这一辈子都在修行这个。”如何面对恐惧、不确定、疾病和死

亡？唉，算了吧。我修行了多少年，有16年吧，不就是为了应对这些东西吗?

佛法教导我的，一切历史悠久的宗教教导我们的，就是在面对恐惧的时候，要让自己不动摇。我最喜欢的佛教导师佩玛·丘卓（Pema Chodron）会说，身处暴风雨中，你要不动如山。

那么你接下来的问题就应该是，当内心遭遇暴风雨时，你要在内心做些什么。要做的就是承认这份恐惧。从所有可能发生的事情里面找出可能性更高的事情。

我们所有人都会死掉，这是可能发生的，但可能性不是特别高。很多我们关心的、深爱的人会生病去世，这是可能的，可能性还挺高，完全有可能发生。但我们珍爱的所有人、所有东西全都消失，这个可能性并不高。

节选自播客“焦虑成功者”之“管理冠状病毒带来的压力和不确定感”



如何用清单和日程表来缓解焦虑和创伤后应激障碍（PTSD）

加布丽埃勒·尤尼恩，演员、社会活动者，曾经历性侵

加布丽埃勒·尤尼恩：有时候你只需要做个一分钟的自我暗示。我自己有时候会把车开进一家杂货店的停车场。这二十几年里经常有那么一些时候，我觉得自己快要遭遇抢劫，或者有人会劫走我的车，或者有别的什么糟糕的事情就快要发生了。就像是脑袋里突然跳出一个最糟糕的情况，然后我立刻把车开进停车场。

我必须坐在车子里对自己说，现在遭到抢劫的几率和发生坏事的几率都很低，没问题的。你会没事的。算一算就知道了。你已经列好了清单，会没事的。对我来说，列清单能让我平静下来。不知道这个方法对其他人效果怎么样。不过对我来说是——我第一次、第一次、第一次——就是我被强奸后过了大概一个星期的时候，我突然拿到了

劳动赔偿金，用这笔钱做了心理治疗，然后有一位治疗师说，有时候列清单可以让你觉得自己重新把握了控制权。

莫拉·阿伦斯-米尔：你也会列日程表吗？比如安排一天里要做的事情之类的？

加布丽埃勒·尤尼恩：日程、清单、行车路线图——那时候还没有谷歌地图和其他手机导航软件。当时我有一份托马斯地图。如果需要在转向灯坏掉的地方左转，我就会事先画好图。这种事足以引发焦虑了，我会像整个人短路一样，汗流浃背，非常害怕，在没有转向灯的情况下不得不左转弯就会让我焦虑发作。

莫拉·阿伦斯-米尔：这是要在你觉得自己没有控制权的时候把握控制权吗？具体有怎样的作用？

加布丽埃勒·尤尼恩：规划一天的日程，会让我找回一部分力量，也找回一部分控制权，让我稍微正常一点。当然，之后你会发现问题，你忙着做计划和列清单的时候周遭世界可不会停下来。任何突发事件都会打乱我一整天乃至一整个星期的计划。我可能会失眠整整一个月，只因为我的计划被打乱了。人生就是这样，对不对？所以我必须建立更多的应对机制。不过直到今天我还在列清单。不管是能顺利完成还是会发生意外，列清单本身就能让我稍微冷静下来。

节选自播客“焦虑成功者”之“加布丽埃勒·尤尼恩谈恶劣职场环境、创伤后应激障碍及社会性焦虑”



练习正念

卡罗琳·格拉斯，社工、治疗师

卡罗琳·格拉斯：首先找到会引起你3到6级焦虑（最高为10级）的忧虑，可以是这一天里出现在你脑袋里的任何忧虑念头。

找到之后，找一本书当作道具。把这本书放在自己面前，可以放在桌子上，也可以放在腿上。舒服地坐下来，看着这本书。

请你双眼看着这本书，但注意力要大部分集中在自己的思绪上，就像你在担心的状态一样。眼睛盯着书，但脑袋去想自己忧虑的事情。保持这个状态。让自己尽情忧虑。如果你没有那么多忧虑的念头，那就重复想原有的几个。眼睛不要从书上移开，评估自己的焦虑等级（从0到10）。

现在把全部注意力集中到书上。关注自己眼前的东西。注意观察这本书的物理性质，比如颜色和形状。可以关注整本书，也可以只关注它的某一部分。

这时候你会注意到自己心绪飘摇，或者不由自主地陷入刚才的忧虑。每次发觉自己陷入忧虑，都要重新将注意力集中回面前的书上，集中到眼睛看到的东西上面。只要让自己看到的东西（一本书）充满你的意识，那么即使感觉到心底还藏着忧虑也没关系。

你也可以开始留意身体的感受或心情，选择任其发展，自己关注面前的书本。不管走神多少次，只要在意识到自己走神的时候重新将注意力集中到书本上就可以了。

走神的时候不必批评自己，因为我们的心就是这样的。你只需要觉察到自己走神，然后重新把注意力拉回书本上。试试只用眼睛看书，不要去思考，只关注书的物理形态就够了。

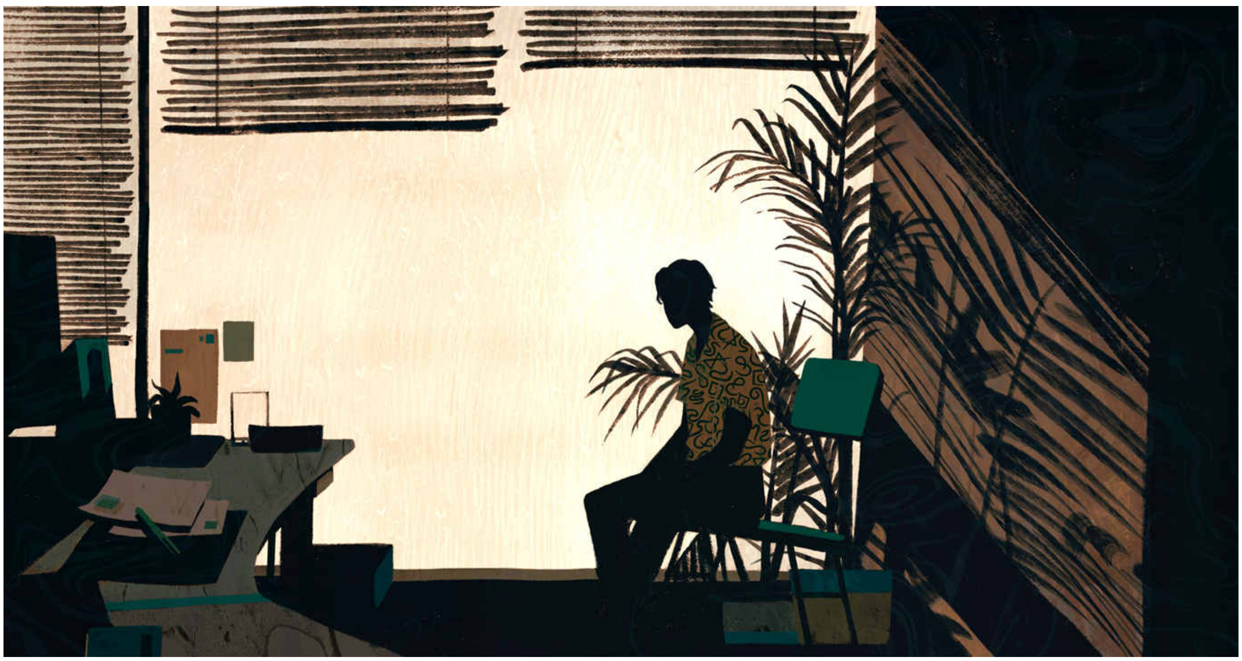
现在评估自己的焦虑等级，从0到10。这时候焦虑应该降到3到6级以下了。你可以睁开眼睛了。完毕。

当焦虑变得无法承受

WHEN ANXIETY BECOMES UNBEARABLE

心理学家埃伦·亨德里克森（Ellen Hendriksen）谈预警信号——以及有同理心的应对方式。

格蕾琴·加维特（Gretchen Gavett）|访



也许你长期焦虑。也许新冠疫情让你感受到前所未有的焦虑。也许你自己并不焦虑，但身边有焦虑的同事。

即使你已经习惯了应对日常的焦虑（见《做好领导，与焦虑同行》），也不一定每次都能注意到焦虑的迹象。因此，我向《如何做自己：平息内心的批评，克服社会性焦虑》（How to Be Yourself: Quiet Your Inner Critic and Rise Above Social Anxiety，暂译）一书的作者、临

床心理医生埃伦·亨德里克森博士（Dr. Ellen Hendriksen）请教了能够说明一个人正在痛苦挣扎的预警信号。

亨德里克森博士谈了如何用仁慈和同理心应对逐渐加剧的焦虑，以及在同事焦虑时如何以适当的距离讨论这个问题。采访通过电子邮件进行，为表意清晰而有所改动。

自己的焦虑即将达到难以承受的程度，有什么信号吗?

我们知道，焦虑造成的痛苦或损害一旦超过临界值，就会失控泛滥。这种痛苦说明巨大的压力超过了你平时的处理机制能够处理的程度。也许你一直可以借由瑜伽、幽默感或者健康的人生态度管理自己的焦虑，但这次你以前的方法好像都不管用了。损害的意思是焦虑阻碍了你的正常生活。比如说，你无法集中注意力，因此在工作上落后，失眠，或者心烦意乱，无法陪伴孩子和伴侣。

应当注意上司、同事或员工身上的哪些迹象?

严重焦虑往往深藏于内心，因此很难察觉。不过还是有一些可以发现的线索，比如难以控制的忧虑或易怒，无法集中精神，以及生理上的不安定（走来走去、坐立不安）。在对话或远程视频会议中，你可以感受到这个人的视野变得狭窄了——十分关注某一件令人担心的事情，总是重复某一个话题，或者拒绝考虑他人的观点。

另外，严重焦虑往往导致控制不足或控制过度。控制不足的人可能显得消极或混乱，其行为可能凌乱无章、没有效率且没有用——你会想“这些人在做什么？”他们可能全凭冲动做事，或者完全放弃思考，成为墙头草。

控制过度可能表现为事无巨细，僵硬死板，对潜在威胁高度警觉，拒绝尝试或采用新方法，坚持只有一种正确的方法。这些人在异

常焦虑的时期埋头于工作或其他自己可以控制的事情，从做理财规划到给家里的罐头食品做电子表格。

不过要记住：控制过度只有在给本人或其身边的人造成痛苦和损害的时候才算是问题。如果埋头工作能让一个人将注意力从危机上转移开，那也无伤大雅，但如果工作成为他们唯一关心的事，乃至损害身体健康或人际关系，那么这种过度控制就变得不健康了。你自己也要记住这一点。

现在这个时期，很多人的焦虑水平都比较高。该如何区分普遍的焦虑与严重的焦虑?

一个判断标准是，反应是否与威胁不成比例。新冠病毒流行之前，购物时戴手套和口罩就是反应过度。而现在就不一样了。比平时更焦虑是理所应当的。不过反应过度原则依然适用：比如阑尾炎发作时拒绝去急诊室，穿戴全套潜水装备去购物，这种就是反应过度。

给每个人充分的时间和理解，并充分接受他们的情绪。如果有人显得特别焦虑，你要记住，你可能并不了解内情。也许这个人的姐妹就是奋战在抗疫前线的护士。也许这个人的伴侣丢了工作，正在为房贷发愁。也许这个人有其他基础疾病，属于高危易感人群。也许他们的焦虑并非过度，而是有原因的。

对着一位焦虑的同事，哪些话不应该说？要如何真正帮助焦虑的同事?

不要擅自提供简便易行的解决方案，比如“你试过做瑜伽吗”或者“我听说薰衣草精油可以治疗心神不宁”。这样的建议虽然出发点是好的，但实际起到的效果是否认情绪——“只用做这个就好了？我真

蠢！”更糟糕的是，提供建议会构建一种专家/外行的交流动态，不是一种双方平等交流的关系。



埃伦·亨德里克森博士

同样，“淡定”“没什么好怕的”“别担心”这样的措辞也是带有否定性的，没有提供支持。

许多人不好意思帮助关系并不密切的同事，觉得不自在。但不管关系是否密切，你都可以对他们的情绪表示认可（“我太懂了，我们大家现在都压力很大”或者“相信我，最近没人能好好工作”），或者适当地透露自己的情绪（“同时做好多件事情真的很难”或者“我觉得最难受的是不知道熬到什么时候是个头”）。

有时焦虑表现为不断做各种假设，“假如我被隔离了不能工作该怎么办？”“假如我年迈的父母生病了怎么办？”这种时候要明白，这类假设有夸张成分，但要继续问下去，问出答案，“这样想想真是太可怕了。假如变成这样，你会怎么办？”焦虑源自不确定，而制定一个计划就有了一定的确定性，可以缓解焦虑。在同事艰难思考行动方案的时候提供支持（不要提供建议，别说“我跟你讲讲对我哥哥很有用的方法”之类的话），可以在不否认他们恐惧的前提下起到帮助作用。

如果你的一位员工或者你自己惊恐发作，你应该怎么办?

惊恐发作的感觉很糟糕。要提醒自己（或同事）这是惊恐发作。这种做法听起来挺傻的，但惊恐发作时很容易陷入错觉，觉得自己快死了、心脏病发作了，或者终于失控了。要记住这只是一场惊恐发作，惊恐发作总会结束的。有开始就有结束。

接下来，如果你或同事手上有应对惊恐发作的处方药，这时候就该拿出来吃了。

如果你在家中惊恐发作，有一种非药物的应对方式是在水槽或者一个大碗里面装满冷水，如果可以的话再放点冰块，然后把脸埋进去。屏住呼吸，把脸浸在冷水里过30秒。这样可以激发一种名叫潜水反射的进化反应，在掉进冷水里的时候关闭所有非必要的身体机能，包括强烈的感情。潜水反射会激活副交感神经系统，让你冷静下来。类似的方法还有冲个冷水澡，或者在眼睛上放冰袋并且屏住呼吸30秒。

如果想帮助惊恐发作的同事，不要担心地喋喋不休、问个不停。要尽量保持冷静，让他们深呼吸，慢慢呼吸（这是最重要的）。快速呼吸会引起过度换气，使得惊恐更加恶化。让他们在吸气时从1数到6，呼气时从1数到10。这是利用一种叫作呼吸性窦性心律失常的自然

生理现象，即心脏在吸气时跳动较快，呼气时跳动较慢。如果呼气时间比吸气时间更长，心率就会慢慢下降，进而让身体其他系统平静下来。

如果有人在工作中的表现由于持续不断的焦虑而有所下降，管理者和公司应当如何应对?

管理者不能也不应该过问私人健康信息，但可以询问特定的任务或行为。如果员工未能如期完成任务，或者项目进度大大落后，管理者可以找员工谈话。用询问生理伤病的语气，表现出体贴和坦诚。遮遮掩掩的态度会让情况变得糟糕，而且可能适得其反。可以说“我想问问之前的几个任务没能按时完成是怎么回事。我知道眼下这场危机对于大家来说都是个很大的挑战。你不必全都自己扛。跟我说说我们可以怎样支持你”，或者“我知道最近压力很大，一切都不确定。落后不是你的作风，所以我想问问你。你是这个团队里至关重要、非常优秀的一员，如果需要帮助请告诉我”。

你和你的员工可以抓住这个时机充分利用公司提供的心理健康福利，如员工支持和行为疗法。这场危机中，许多心理治疗师都通过医疗合规平台提供远程问诊。家中有孩子和伴侣，难以保持隐私，不过有些企业家已经开始把笔记本电脑拿到车上去做网络心理治疗，或者在空荡荡的街道上给治疗师打电话。

我们许多人都在家办公，对这方面有什么影响？如何远程了解员工的焦虑状态，又不至于太冒犯、侵犯隐私?

现在这种情况下，比平时更直接一些也没关系。远程工作的时候很难像面对面一样捕捉到某些信号。

要开诚布公地说，现在对于所有人来说都是艰难的时期，你希望能确认大家的状态。问问员工状况如何，需要什么帮助。如果员工说“我很好”，不要回答“太好啦”然后就完事了，要保留灵活性和开放性，可以说“如果状态变了请告诉我”或者“很高兴你还不错，之后的几周我们再来确认”。真诚、灵活、体贴同事——这些让你成为好人的品质，也会让你在这个前所未有的时期成为一个好的管理者。

格蕾琴·加维特是《哈佛商业评论》高级编辑。

领导者无意间施压员工的五种情况
5 WAYS LEADERS ACCIDENTALLY STRESS OUT THEIR EMPLOYEES

比如措辞消极。

托马斯·沙莫罗-普雷穆兹克（Tomas Chamorro-Premuzic）| 文



数十年来的科学研究表明，压力和焦虑是职场上普遍存在的问题，会影响员工的士气、满足感和工作效率。虽然引起焦虑的因素有很多，包括与工作无关的其他问题，但有一个非常普遍的因素是职场特有的：领导力不足。

管理者和领导者会直接影响员工的压力和焦虑水平。他们的言辞、感受和行动，会对团队的身体和心理健康产生巨大的影响。高层领导者的积极或消极情绪越重，对员工的影响就越大。

不过很可惜，领导者大都不知道自己拥有这样的影响力。许多领导者对自己的领导能力过于自信，认知和实际能力之间差距很大。这也解释了为什么即使是最善意的上司也会一不小心让员工非常焦虑，且难以纠正和改善自己的行为：如果你觉得自己领导得不错，为什么要改变呢？

因此，领导者必须十分注意自己的行为和沟通方式。在当下这个不确定性更高的时期，做到这一点变得更加重要，因为我们都希望领导者在面对恐惧时指引我们，指出明确的方向，以及最重要的，让我们保持乐观、保持希望。

如果你是一位管理者或领导者，最好深入学习一些关键的心理学课程，了解自己的一举一动（言辞、行为、感受和表露出来的东西）如何影响团队，特别是在自己无意识的情况下。有五种行为模式最容易让员工焦虑。了解了这些，你就可以学习如何改变这类行为，成为更高效的领导者。

一、措辞消极。我们往往在手势和表情等非言语交流中寻找表达感情的信号，言辞更多的是表达感受和想法。但目前正在发展的算法文本挖掘和自然语言处理方面的研究表明，我们选择的词语类型和使用频率与我们的心情之间存在着普遍且明显的联系。

这个事实说明，即使你认为自己在平心静气地谈论企业战略，你讲话的方式和措辞也会传达出情绪和心理状态，无论你是否愿意。领导者在书面上的措辞对其他人情绪的影响更加强烈。人们一般会反复阅读重要信息，其中的情感信息会产生很大的影响。

研究表明，要避免自己的语言在无意间引起他人焦虑，最好的方法是避免使用负面词语（如令人惊恐、震惊、危险，以及挑战性、有问题的、不需要的等委婉的说法）。确定一个词是否负面，唯一的依

据是这个词是否会对听者产生负面影响，即是否会令听者的焦虑、忧愁和担心程度增加。即使两位领导者在同样的情境下描述同样的状况，用“希望”“改善”“一线曙光”和“死亡人数”“死亡率”“萧条”对公众的影响也会截然不同。

二、**异常行为**。我们时常赞美自发性和不可预测性，将之视为创造性的重要组成部分，它们仿佛是自由灵魂不可或缺的要素。然而在现实中，大多数人都希望能够尽可能地消除生活中的不确定性和不可预测性，因为这两种因素都会引发焦虑。

新冠疫情危机说明了这一点。令我们震惊的不仅是病毒摧毁了我们的生活，还有我们无法预测接下来会怎样。领导者同样不知道未来会如何，因此也无法提供多少确定性。但领导者至少可以保持平时的言行不变，避免给员工增加额外的压力。

如果你是管理者，不要让员工猜测你接下来会做什么，这样会给员工的生活增加又一重复杂性。保持可靠、可预料，有必要的话还可以保持乏味无聊。在这个充斥着不确定性的时期，你也许是唯一让员工觉得安心的可预料因素了。

简言之，这需要你在开会和沟通的时候提供清晰的脉络，预先明确期望，避免临时修改和取消，并且尽可能地保持自己在这场大危机之前的日常习惯。

三、**喜怒无常**。容易激动的上司情绪就像过山车一样，对于寻求刺激的人来说很好玩，但其他几乎所有人都会觉得压力很大。困难时期员工绝对不想看到领导者喜怒无常。这就有点像是跟一个刚刚度过了糟糕透顶的一天的人推心置腹谈感情，肯定不会有什么好的结果。

这一点实际做起来不像嘴上说说这么简单，但领导者需要具备一定的处理压力的能力。在危机中尤其要注意，自己的压力只会让别人

的压力进一步增加。因此你应该格外努力管理自己给人的印象，抑制自己的情绪，在员工面前尽量保持不动声色。

这样做的效果如何？这里又要回到第二点，你的团队在混乱之中会希望你提供指引和稳定性。如果你平时就冷静沉稳，那就尽量保持常态。虽然在危机中表现出一定程度的情绪波动才是正常的，但团队看到的你的行为模式变化越小，他们的压力就越小。不过，假如你平时就很反复无常，这时候你最好做出沉着冷静的样子，就像最近开始做冥想了一样。这种转变对你来说可能很极端，但过一段时间就会帮助你缓解和过滤自己的焦虑。你的团队发现你的变化之后，也会不那么紧张不安。

能够缓解喜怒无常的办法，包括日常练习正念冥想、锻炼身体、提升睡眠质量，以及聆听他人反馈，了解自己什么时候会情绪失控。

四、过度悲观。我们生活的这个世界，特别是西方国家，以消极为耻，将悲观视为心理问题加以指责。事实上，悲观被低估了。悲观可以帮助领导者察觉和避免潜在的威胁，降低风险，避免傲慢和过度自信的决策。虽然如此，在充满压力和焦虑的时期，领导者的悲观更有可能变成负担，导致员工失去动力，并且让员工原本就很高的焦虑水平提升到造成压力的程度。

因此，即使你根本找不到乐观的理由，也应该避免显得彻底悲观。即使你自然而然地感到悲观，但在别人面前表现出来会让他们更加焦虑。努力控制自己的悲观情绪，表现出沉着冷静，可以让其他人安心。要记住，领导力的核心不是你自己，而是要你发挥领导力去帮助别人。

另外，你的团队可能认为你在危机时期会表现出一定程度的乐观，所以会对你说的话进行一定程度的曲解。如果你说情况会很好，

他们会相信你；但如果你说情况会很糟，他们就会觉得真实情况比你说的还要更糟。

五、忽视员工的情绪。高度紧张的时期千万不要忽视团队成员的情绪。领导者在一门心思应对自己的情绪的时候容易犯这个错。你需要理解并控制自己的焦虑（见《做好领导，与焦虑同行》一文），但同时管理他人对你状态的看法也非常重要。如果他们觉得你做不好自我管理，就不会信任你的管理能力。关键是同理心：必须关注周围的人，而不是关注自己，这样你才能取得成功。

过去二十年里，有大量研究强调了情绪智力（EQ）对于培养同理心的重要作用。具体而言，我们已经知道，高EQ的领导者更擅长理解和影响其他人的情绪，也更擅长控制自己的情绪。一些领导者天生比其他人更擅长管理情绪。可惜没有人能够睡一觉醒来立刻具备高EQ。不过领导者可以自己努力去理解别人。

一个至关重要的起点是，一定要牢记，在困难时期关注员工的情绪、心情和压力状态，比关注他们的工作表现、效率和任务管理更为重要。要关注员工的心理状态，有几个简单的方法：与团队成员一对一沟通，增加沟通频率，提出能让员工尽量发言的开放式问题，尽可能地展现同理心。伟大的戴尔·卡耐基（Dale Carnegie）说过，“与人打交道的时候，要记住你面对的并不是逻辑动物，而是情感动物。”

简言之，倘若你能够努力更加深入思考自己的行动会对别人造成怎样的影响，就不太会让别人更加焦虑。身为领导者，你会让员工的情绪放大。如果处理得当，即使是在最艰难的时期，你也能够让员工充分发挥才能。但如果处理得不好，即使一切顺利，员工士气和工作表现也会下降。

托马斯·沙莫罗-普雷穆兹克是万宝盛华集团（ManpowerGroup）首席人力科学家，伦敦大学学院及哥伦比亚大学商业心理学教授，哈佛大学创业金融实验室研究员，著有《为什么有那么多不够格的人当上了领导？以及如何补救》（Why Do So Many Incompetent Men Become Leaders? And How to Fix It，暂译）。他的TEDx演讲内容就来自这部著作。他的个人网站是www.drtomas.com

历史上的杰出领袖如何应对焦虑
HOW HISTORY'S GREAT LEADERS MANAGED ANXIETY

历史学家南希·克恩（Nancy Koehn）谈林肯、沙克尔顿，以及其他在危机时期妥善应对集体和自己焦虑的人。

艾莉森·比尔德（Alison Beard）丨文



世界各地的企业和政府领导者，现在都面临着重大的挑战：引导人们度过一场致死的传染病。这场流行疾病已经杀死了成千上万的人，并且彻底扰乱了几十亿人的生活。在这样不确定的时期，领导者如何鼓励焦虑的同事和支持者？在这个过程中又如何管理自己的焦虑？

历史可以提供参考。哈佛商学院工商管理学詹姆斯·罗比森（James E. Robison）教席教授、《在危机中努力前进》（Forged in Crisis）一书

的作者南希·克恩，为我们讲解亚伯拉罕·林肯（Abraham Lincoln）、欧内斯特·沙克尔顿（Ernest Shackleton）和富兰克林·德拉诺·罗斯福（Franklin Delano Roosevelt）等等这些历史上的杰出领袖如何在前途未卜时提供安定感和希望。他们坦诚对待自己的追随者，并为自己的焦虑找到出口。哪怕遭遇重大损失，他们也会为小小的胜利而庆祝。

为避免歧义，采访实录经过编辑。

现在这场危机似乎前所未有。但我们也见证过其他高度焦虑的时期。你研究过的领导者如何帮助其追随者度过高度不确定、压力很大的危机时期?

他们凭借的是直面现实的坦诚和切实的希望。

首先，让人们了解真相，帮助他们理解这场危机，并建立信赖。然后告诉他们，你在以怎样的措施应对关键性的难题，你和他们手中有什么资源派得上用场，以及为了度过危机他们可以做些什么。

有些资源是有形的，比如钱、人力或者军事力量；有些是无形的，比如勇气、韧性、团结、怜悯和想象力。展现这两种资源，都有助于缓和恐惧。你该做的不是忽视恐惧，或消除恐惧，而是让人们理解自己也能协助解决问题。

比如说，南北战争时期的林肯要鼓励北方的支持者坚持这场战争的两个目标：保护共和国，结束奴隶制。第二次世界大战时的温斯顿·丘吉尔（Winston Churchill）要鼓励人们保持抗击纳粹德国的决心和韧性——即使是在1940年和1941年，英国几乎孤军奋战阻挡阿道夫·希特勒（Adolf Hitler）的时候也不例外。1940年6月，丘吉尔在下议院的著名演讲中宣告，“我们要坚持到底……我们要在海边、在陆地、在田野和街道上、在山上战斗；我们决不投降。”你这样做的时候，人们会

想，“好吧，我害怕了，而且领导者知道了，但无论如何我们一定会挺过去，我们每个人都要发挥自己的作用。”



南希·克恩

公司CEO或政治领袖在这种时候应该是一种怎样的存在?

危机时期的领导者要用自己的行动平息人们的焦虑。必须让人们在理性和直觉上都觉得领导者及其下属真正了解当前形势，知道自己在做什么且有计划，而且领导者真的关心问题。1982年强生公司的泰诺胶囊被氰化物污染致人死亡，公司不得不召回3100万瓶泰诺胶囊，时任强生负责人的詹姆斯·伯克（James Burke）表现出这样的能力和关

心，带领公司克服了危机。伯克让公司迅速做出回应，人们就会想，“可能有很多泰诺胶囊被污染了，但他迅速采取了行动。他真正关心这个问题。”

身为领导者，是否应该表露出自己的担忧或焦虑?

我们现在讨论的这种危机涉及范围很广，风险很高，这种时候人们需要相信领导者能把事情做好。这意味着，谨慎地表露出自己与普通人一样的一面没问题，但不要在大庭广众之下宣泄感情。在自己的追随者面前袒露自己的焦虑，会让他们分心，破坏稳定，造成非常危险的影响。假如人们知道你心中充满了疑虑和恐惧，他们不会乐意跟随你的。

因此你必须高调亮相，好好表现，不要让公众或组织察觉你心里的恐惧。纳尔逊·曼德拉（Nelson Mandela）曾经说过，作为国家的敌人、南非种族隔离时代的囚犯，他“明白了勇气不是没有恐惧，而是克服了恐惧”。之所以能战胜恐惧，根源在于自律。林肯可以在南北战争白热化时期对着国会说“我根本不知道如何摆脱困境”。但他没有胆怯，而是运用自律，告诉他们现在正面临着“战火的考验”，所以必须“以全新的方式思考和行动”。

真正的领导者知道人们会注意自己的一举一动，所以会带着奔赴战场一般的气势工作。这不是说领导者要忽视或否认自己的恐惧。领导者必须设法消解自己的焦虑——向可信赖的同事倾诉，或者其他安全的方式——不要表现出自己是由于焦虑而行动的。

但如果你并不确定一切都会顺利解决平安无事呢?

在牵涉甚广的危机中，你很可能无法确定一切都会顺利解决。这种情况本来就很混乱，不确定性很高。因此领导者必须坚信自己的努

力能够一步一步取得成效，车到山前必有路，看不到太远的地方也没关系，甚至这样才比较好。你不知道该如何从整场风暴中脱身，但你知道可能有条路的波浪没有那么高、风也没有那么急。

纽约州暴发疫情时，州长安德鲁·科莫（Andrew Cuomo）就是这样做的。他会说，“接下来两个星期会发生这些事”“可能的范围是这样”“我们目前的准备是这样”。在危机中，你要以目前手头的所有信息为基础，一步一步走，同时明确地列出要完成的任务。

探索南极的欧内斯特·沙克尔顿，1914年至1916年间带领的探险队被困南极冰盖。他的任务是带领队员们活着回家。对于20世纪30年代初大萧条期间的富兰克林·德拉诺·罗斯福而言，任务是不仅要拯救美国的经济，还要拯救美国的民主，因为他看到西班牙、意大利和德国等其他经济受到沉重打击的国家不知不觉间陷入法西斯主义。这些领导者的任务始终十分清晰，但他们都不知道具体该如何完成任务。他们只是踏出一步，再走一步，再走一步。

所以说要在幕后进行实验?

谈到1862年一个特别困难的时期，林肯这样解释，“当时我们已经打出了最后一张牌，必须改变策略，否则就会输！”当然，他在南北战争开始的前两年里想尽办法保护这个国家——从任命新的将军到颁布《解放宣言》。罗斯福在大萧条期间尝试了各种各样的政策，用来支撑整体经济，改善美国人的生活。1962年古巴导弹危机时，约翰·肯尼迪（John F. Kennedy）总统也采用了相似的战略：组建专家团队，为他们提供空间，尝试在不升级为核战争的前提下解决问题。当然，面临重大难题的时候，你往往会发现自己采取的措施大多数没有用。沙克尔顿数次让队员拉着船在冰面上寻找未封冻的开放水域，没有一次成功。

追随者看到你尝试各种不同的计划，有时还会失败，不是会更焦虑吗?

必须改变人们对危机的思考方式。别再让他们觉得会有一条清晰得好像有GPS导航一样的出路。要解释清楚，解决问题的过程会有曲折反复，你在一步一步向前走。与此同时，要不断给他们布置工作——指示他们去做有助于完成最终任务的事情。保持日常惯例，对于缓解恐惧也非常重要，从儿童发展到战俘相关的各种研究都说明了这一点。最后，想一想罗斯福的炉边闲话，或者科莫的每日新闻发布会。在不安定的时期，定期沟通有助于营造安定感。

焦虑分为即刻的和长期的。随着困难时期的延续，领导者的方法是否会有变化?

一旦知道了危机无法迅速解决，就要立刻让人们知道。对于新冠疫情，一定要解释清楚，这是一本分为很多个章节的书。可以说，这本书不像托尔斯泰的《战争与和平》或者狄更斯的《荒凉山庄》那么长，但也是一部长篇小说，不是杂志上的小故事。然后要向大家保证，到了第三章一定会比第一章更好，因为我们的韧劲只会越来越强。还要强调目前取得的进展和胜利。伟大的领导者总会找到胜利来庆祝，无论多么微小的胜利都可以。沙克尔顿即使没有好消息，也会找别的方法鼓励队员，比如食物或者充分交流。

对于不同的利益相关者，比如一线人员和其他领导者，处理他们焦虑的方式是否应有所不同?

好的领导者都会仔细考虑自己分享信息的方式，针对不同人群采取不同的方式。比如沙克尔顿经常跟副队长弗兰克·怀尔德（Frank

Wild）讨论最坏的情况，预先设想所有的可能性，吐露自己的恐惧，彼此提供支持。这类讨论都是私下进行的，因为两人都知道，这种忧虑传播出去会损害队员士气。

林肯一直有自己的专业顾问，但有时会依赖两个可信的秘书、几个老朋友，偶尔还有一两个内阁成员，作为自己的顾问。肯尼迪则有一整个委员会处理古巴导弹危机，但只有弟弟博比（Bobby Kennedy）知道他深藏的恐惧。不过，建立这种内部圈子也要注意一点：即使你觉得某些重要信息会损害这些人对你的信任，也不能对他们隐瞒这部分信息。信任是共渡难关的一大要素。这个平衡要把握好。

有没有你觉得处理危机特别高效的领导者?

强生的伯克是一个。还有大萧条时期亨氏公司（H. J. Heinz Company）的领导者。亨氏是一家食品公司，位于匹兹堡。大萧条时美国约有1/4的劳动者失业，亨氏用了各种方法保留员工，让员工拿到足以糊口的工资，如投资开发面向受失业问题打击最严重的消费者的速溶汤、婴儿奶粉等产品。这种事情就很厉害，没有顺从美国苛刻的资本主义制度，而是为员工缓解焦虑。后来事实证明，亨氏的措施对未来发展起到了重大的作用。整个大萧条时期，亨氏的员工人数增加了，而且那十年接近尾声的时候美国掀起工会化浪潮，员工获得了更高的工资、加班费、资深员工的权利和带薪假期。40年代经济恢复，亨氏的员工忠诚度非常高，亨氏也被视为优秀雇主。

重点在于，危机过后人们会记得公司做过什么、重点放在哪里。如今的企业领导者必须意识到，全世界都在关注他们在这个关头如何运营企业，关注企业为受疫情影响更大的普通员工做了什么，为其他人做了什么。

你研究过的领导者是如何应对自己的焦虑?

肯尼迪在有条件的时候会去游泳，以及跟弟弟交谈。林肯会深夜在白宫走来走去、唱歌，还会讲粗俗的笑话。沙克尔顿会在冰上散步、读诗。高效领导者会找各种方法缓解自己的恐惧，定期用这些方法保持情绪稳定。

你觉得对于当下的新冠疫情，哪些人缓解民众焦虑的方法最有效?

前面我提到的科莫。他向大家传达事实，给纽约的人们分配工作，并且极力主张留在家里避免传染的重要性。他一直强调双重任务：保证人民安全、不要压垮医疗系统，同时还要让人们抱有希望。他传达出的信息是：我们纽约人，坚强、聪明、团结、友爱。我们曾经经过考验，获得了胜利，这一次也将如此。

美国其他州长，比如华盛顿州的杰伊·英斯利（Jay Inslee）、马萨诸塞州的查利·贝克（CharlieBaker）、密歇根州的格蕾琴·惠特默（Gretchen Whitmer），还有德国总理安格拉·默克尔（Angela Merkel）、新西兰总理杰辛达·阿德恩（Jacinda Ardern），都是强有力的领导者。还有所有果断决定让工厂转而生产个人防护用品、调整公司业务为有需要的人服务、调整薪资结构尽量保留员工的企业领导者，他们为员工、为社会做出了杰出的贡献。

艾莉森·比尔德是《哈佛商业评论》高级编辑。

焦虑——一个公共卫生问题

ANXIETY AS A PUBLIC HEALTH ISSUE

了解并缓和新冠疫情造成的集体创伤。

桑德罗·加利亚（Sandro Galea）|文



随着新冠疫情发展，我们许多人的心理健康亮起了红灯。一些人由于担心被解雇而感到焦虑，还有一些人在超市、快递公司或其他必要服务行业工作，有时得不到保证安全所必要的防护。在家办公的人要努力平衡好工作和带孩子这两件事。我们都担心自己所爱的人染病，也担心自己染病。突如其来的疫情，也彻底扰乱了我们习以为常的全球化体系。而且，我们用于减少疾病传播的措施——保持社会距离，意味着要闭门在家几个星期，这本身就会造成压力。

传染病威胁身体健康，此时很容易忽略心理健康问题。我们可能会轻视自己的焦虑，觉得与新冠病毒对身体的危害相比不值一提。

这种想法是错的。心理健康是个公共卫生问题，疫情带来的心理负担和它对身体造成的伤害同样值得关注。我们正在集体体验一场大规模的创伤性事件。这种事件往往会引起各种心理健康问题，包括抑郁、创伤后应激障碍（PTSD）以及焦虑。虽然对于新冠病毒的研究尚有许多空白，但关于类似的大规模集体创伤和心理健康问题之间的联系已有大量研究。关于战争、恐怖袭击、自然灾害和过往疾病暴发的研究，都可以让我们了解灾难和不稳定时期对心理健康造成的短期和长期影响。

笔者长期从事公共卫生事业，研究此类事件及其心理健康影响。本文介绍七个重点，可以帮助我们了解与缓和疫情中以及之后几个月、几年内的心理健康问题。

一、有证据表明，创伤性事件后心理疾病有所增加。

过去的集体创伤使得所有人都面临着应对心理健康问题的难题。例如2001年9月11日的恐怖袭击后，纽约几乎有1/10的人出现了与之相关的PTSD，更多的人可能感到焦虑水平显著提升。2003年非典型肺炎（SARS）暴发，被隔离人群患心理疾病的比例很高，抑郁和PTSD水平更高。飓风“卡特里娜”发生后，近半数新奥尔良市居民出现焦虑和情绪障碍。这组数据反映出，此类创伤事件会给心理健康造成负担。

二、新的证据表明，此次新冠肺炎流行的影响与前几次创伤性事件相似。

新冠肺炎可能会对心理健康产生与过去的创伤事件相似的影响。我们已经看到这次事件影响心理健康的数据。例如前不久的一项研究

发现，频繁接触社交媒体信息极易引发抑郁和焦虑。这个发现反映了突发事件的另一个复杂因素：在社交媒体时代，关于突发事件的信息会迅速传播。现代技术可以帮助我们与世界相连接，但也让我们一睁开眼睛就看到关于危机的信息。至于如何利用技术缓解创伤事件对心理健康的影响，我们仍在探索。

三、经济下行，加重心理压力。

收入与健康密切相关——我们有多少钱，是预测我们能有多么健康的最佳因素。因此，经济出现问题时，公共卫生也会受到影响。笔者参与的一项关于纽约州居民经济状况和自杀率的研究发现，经济活动处于高峰期时，预测得出的自杀率比经济活动触底时更低。大萧条时期，人们的自评健康状况有所下降，焦虑和心理压力上升。这次新冠肺炎流行已经对经济造成了重大影响——股市大跌，员工损失薪水，数百万人申请失业补贴——而且很可能继续恶化，可能出现又一次大萧条，所以最好为随之而来的心理健康问题做好准备。

四、社会经济方面的压力源会增加出现心理健康问题的可能性。

创伤性事件并非一个单独的事件，对心理健康的影响亦然。事件发生在特定的社会经济环境下，社会经济环境要设法缓和其后续影响。例如“卡特里娜”飓风，事件本身和事件之后的经济下滑，都对因飓风而失去住所和工作的人们的心理健康造成了影响。这些因素比事件本身更易引起PTSD，对于容易受到社会经济条件突然变化影响的人而言更是如此。

我们无法避免所有的灾难，但公共卫生措施可以应对引发PTSD的因素。身心健康受损都是有原因的，公共卫生官员的职责就是寻找并缓和这些因素。要减少已知灾害（比如飓风，又比如传染病）造成的

危害，我们必须努力打造更加有利于人们保持健康的体系，如提供安全的住宅、性别平等、可以维持生活的薪资水平、洁净的空气和饮用水，等等。这些是支撑健康世界的支柱。

五、心理健康与身体健康不可分割。

虽然我们常把心理健康与身体健康区别对待，但两者其实密不可分。身体状况糟糕，会让心理状况变差，反之亦然。一项关于女性PTSD和二型糖尿病的研究发现，与没有创伤经历的女性相比，PTSD症状最多的女性罹患二型糖尿病的风险几乎高出一倍。还有很多研究记录了抑郁、创伤和物质滥用（如尼古丁依赖、酗酒等——译者注）之间的联系，如童年创伤、PTSD和物质滥用密切相关，广泛性的焦虑症也与很多亚健康症状相关。这样的联系说明，要探讨在新冠病毒流行时期如何提供心理健康支持，需要先弄清慢性疾病等身体健康问题如何引发焦虑和PTSD等心理问题。

六、创伤事件对心理健康的影响可能长期持续。

传染病不会永远流行下去。我们会开发出疫苗，新冠疫情终将走到尽头。即使这种病毒不会完全消失，眼下这种严重的危机也会过去。然而，创伤性事件的心理影响可能会持续多年，甚至一生。利比里亚宁巴地区的冲突过去近20年后，我与其他研究者在该地区进行了一项精神病理学研究。我们发现，PTSD的地域分布状况与多年前发生争斗的地域完全一致。这类例子表明，要为此次新冠疫情造成的近期和长期心理健康问题——从广泛性焦虑到彻底的PTSD——设立支持机制。

七、我们可以设法缓解部分影响。

最重要的一点是，我们知道创伤事件会有心理影响，可以主动应对，不必等待。我们可以现在就采取措施缓解焦虑、抑郁和PTSD，如广泛设立可远程就诊的专业心理健康服务和热线。公共卫生领域现在有另一种更加大胆的新方法，是利用网络收集的数据识别有风险的人，以投放定向广告的方式投放心理医疗资源。可以利用机器学习，利用现在这种前所未有的技术环境，在危机后提供支持，不要放任社交媒体放大焦虑，使得危机造成的心理问题继续恶化。

比医疗服务和医疗技术更重要的，是提供支持帮助我们度过这段艰难的时期。我们可以彼此支持，设法帮助朋友、家人、邻居，以及受疫情影响尤其大的人、由于保持社交距离而感到分外孤独的人。

企业也可以发挥作用帮助员工。首先，可以指导员工讨论心理健康问题，比如让员工知道在此类事件过程中和过去之后出现心理问题是正常的。其次，为员工提供资源，讨论正常的焦虑和悲伤，并在症状严重到妨碍正常生活时及时应对（见《当焦虑变得无法承受》）。此外，要确保员工在罹患心理疾病时可以找到相应的医疗服务提供商。

以同理心为基础，在危机中提供充分的支持——这样的社会，可以让人身心都得到健康发展。

桑德罗·加利亚是波士顿大学公共卫生学院院长、教授，最新著作是《痛苦：令人不安的公共卫生对谈》（Pained: Uncomfortable Conversations About the Public's Health）。

我们如今的焦虑

HOW WE EXPERIENCE ANXIETY TODAY

《哈佛商业评论》请读者讲述了自己在疫情中的生活和工作状况。

凯尔西·格里彭斯特劳（Kelsey Gripenstraw）丨文



当下世界充满了焦虑和不确定。数百万人感染了新冠病毒，经济陷入停滞，我们的工作、家庭和社区都发生了不可逆转的改变。很多人都不知道下次什么时候才能再见到同事或客户。我们与自己所爱的人各自在全国乃至全世界不同的地方无法相聚。我们的工作和家庭生活混在一起一团糟。我们压力很大，要工作得更努力、加班更多——也可能突然就没有工作了。最重要的是，我们大家的健康面临风险，而且目前还看不到转机。

为了更好地了解大家如何共同面对这一时刻，我们在四月中旬联系《哈佛商业评论》的读者，请他们讲述疫情对自己的焦虑产生了怎样的影响。我们提出了五个具体的问题，有60多个国家的300多人作答。一半以上的回答者在家照顾孩子或老人。近30%的人现在或过去担任高管，约25%是专业人士，其余是项目或团队领导者。以下是我们的五个问题，答案有文字、视频和音频等形式，按照不同的主题分类。

我们希望，阅读、观看和倾听他们的故事，能够帮助你更好地理解自己的同事、员工和朋友现在的处境，也能让你自己觉得不那么孤独。这些故事可能会让你获得一些管理自己和他人的新技巧。归根结底，我们每个人都面临着新的挑战，这可以提醒我们记住善待彼此的重要意义。在加拿大从事社会福利工作的高管梅甘的发言很好地总结了几十位读者的心声："我尝试提醒自己，我在尽自己的全力，我也只能做这么多了。"

今天让你感到焦虑的是什么?

现在工作很艰难，在家也同样艰难。

"我性格内向，现在家人全都一直待在家里。我需要自己的空间。家庭收入大幅度减少，财务出现压力。我父亲82岁，患有末期癌症和糖尿病，搞不懂隔离的重要性。我儿子之前就因为病毒感染引起的呼吸道问题进了医院。面前的压力让我出现了抑郁和广泛性焦虑症，对我的身心健康都造成了影响。"

——谢利，健康与安全行业高管，

加拿大

“我努力把自己的精力平均分配到一整天，照顾好患有自闭症的五岁孩子、做好俄勒冈健康与科学大学的沟通工作、打理好家务琐事。我认为这是同时管理三个大型项目。我需要在这三个领域有创意、积极并且可靠。”

——玛丽安娜，专业人士，美国

“家务太多，还要做饭，而且丈夫不帮忙。”

——阿尔蒂，技术行业，印度

孤独——无法接触社会和自己所爱的人。

“我是巴西的一名医生，每周进两次ICU。我决定独居，降低感染他人的风险。我无法接触家人。我几乎每天都去看他们，但必须戴着口罩，保持两米的距离。我知道其他地方的人面临的问题比我大得多，希望情况能很快好转，但远离家人对我来说也很难熬。”

——胡戈，医疗行业管理者，巴西

“无法去探望年迈的双亲，我很担心。他们一个76岁，一个86岁，住在北卡罗来纳，而我住在俄亥俄州。”

——卡罗尔，消费品行业，美国

你的工作环境是否突然改变了？讲讲是怎样的改变，如何影响了你的焦虑。

我们的压力增加了，要更勤奋工作，还感觉到公司希望我们一天的工作时间比以往更长。

“2020年以来，经济环境和工作环境都发生了较大变化。工作环境的变化主要体现在互联网的工具属性进一步强化，对于我们的服装产业来说，直播电商、远程办公等都是新的挑战，如果长期居家办公的话，服装很难超越基础的产品功能，其时尚性和文化精神享受的功能将减弱。对于我们的劳动密集型的制造业挑战主要来自智能化制造，短期内将带来巨大的成本压力。”

——刘，制造业总监，中国

“我要长时间工作，白天是做饭洗衣之类的家务，晚上做自己的本职工作。有时晚上我没法工作，因为白天实在太累了。在家工作让我觉得原本朝九晚五一周五天的工作变成了一周七天24小时。”

——匿名，公共卫生行业，巴基斯坦

无法与同事和客户见面很辛苦。

“远程工作效率不高，跟同事的沟通也不够亲近。”

——吴，互联网行业产品总监，中国

“最大的变化是交流方式。以前大家都在办公室，面对面交流很简单。现在用电子邮件、电话和通信软件交流，信息无法传达语调，会引起毫无必要的负面情绪。”

——达斯提，建筑行业高管，美国

我们在家工作，很多人还要在家照顾孩子或老人。

“我一直喜欢出去活动，比丈夫和儿子都喜欢。现在突然让我90%的时间待在家里，既要开会和赶任务，又要照顾三岁的儿子。照顾一

个精力过剩的小孩子和尽力工作，要做好这两件事，一天的时间根本不够。”

——安妮，《哈佛商业评论》，美国



“父母对疫情感到恐慌，我几乎每天要给父母送去日常用品。我是疫情一线工作者，社区工作繁忙时，我感到压力很大。”

——黄，物业管理者，中国

“我原本在瑞士工作，每周末回葡萄牙跟妻子女儿团聚。现在我完全在家办公，要照顾好21个月大的孩子，很难专心工作，妻子又是医生。我每天都很忙很累，但工作效率很低。我觉得自己浪费了很多时间，效率很低，贡献变少了。”

——若昂，医药行业项目经理，葡萄牙

一些人烦恼的是再也没有工作了。

“公司拖了很久才批准在家办公！在家办公两周后，我和其他很多人都被解雇了。太让人失望了。我真的对公司很失望。公司缺乏远见，只注重短期利益，而且根本不会为一直努力工作的员工着想。”

——匿名管理者，阿联酋

“三月份我刚刚从智利的一家顶尖律所辞职，希望能另找一份可以兼顾工作和生活的工作。时机太糟糕了。现在我完全不知道今年经济会怎么样，也不知道自己还能不能找到工作。”

——匿名，法律行业，智利

关于领导团队，现在你最担心的是什么?

远程工作可能很难——如果远程工作不是常态，那更是难上加难。

“没有在老板身边，感觉不太踏实（董事长在深圳）。”

——蔡，人工智能行业CMO，中国

“我们都在家办公，无法监督团队成员各自都在做什么。”

——谢万蒂，时尚行业高管，

斯里兰卡

“在家办公——非洲大多数组织的技术能力都不够，而且联网费用高昂。现在几乎不可能充分协调团队。”

——戈卢巴，NGO，乌干达

在很多情况下，我们无法为员工提供他们当下需要的支持。

“无法保障他们安全。无法及时跟进时刻变化的情况。我们获取信息的速度不够快，也没有足够的人手，无法将所有建议付诸实行。”

——帕梅拉，长期护理行业高管，

加拿大

“他们也许缺钱、缺资源、缺乏联系。现在要保持社交距离，一些人面临着心理健康问题，我很担心。我还担心自己无法远程提供他们需要的所有支持。”

——维多利亚，零售行业管理者，

加拿大

我们还担心他们累垮。

“在当下这种令人不安的艰难环境里，我的团队工作非常努力。他们自己的工作生活无法明确区分，能够获取的支持很有限，而且无法控制自己的工作或者工作量。我很担心他们累垮，担心原本的心理问题加重（我自己是这样），还担心他们来求助的时候我无能为力。我努力做自己能做的事，尽可能地提供心理安全感，保持幽默感和良好社交，巩固我们团队和同事之间的关系，并且帮助他们在工作忙碌的时候重新规划。但现状造成的压力远不是我能够缓解的。”

——匿名管理者，英国

“担心团队累垮。很多团队都在加班，不是因为非要加班不可，而是因为他们说没有别的事可做。而且不是每个人都能妥善处理在家办公这种突如其来的变化。”

——安尼特，医疗用品行业项目经理，爱尔兰

情况变化很快，难以指示方向。

“最担心的是不能与时俱进，做到引领行业，如果亦步亦趋，将会在新一轮洗牌中归于沉寂。”

——刘，制造业总监，中国

“我担忧他们的未来，以及自己如何当好有信心和同理心的领导者，不要给员工虚假的希望。”

——路易斯，金融服务及教育行业高管，南非

我们担心在这种时候犯错误会影响信誉。

“害怕此时的错误决策造成长期影响，损害关系。”

——塞巴斯蒂安，酒店业管理者，澳大利亚

“我最怕的是疫情过后别人会怎么想我。过去60天里我不得不强制200多名员工休假，我该怎么重新获取信任？这段时期过去以后，该怎么恢复以往的发展势头？”

——贾森，企业餐饮服务高管，美国

讲讲你的管理者做了什么对你的焦虑产生了影响——缓解或者加剧都可以。

一些管理者应对当前状况的方式是事无巨细、微观管理，还有些人恰恰相反，在员工需要他们帮助的时候无影无踪。

“（领导）不了解工作难度，（要求还）都更高。（希望领导）开放聆听，客观了解情况，共同决策。”

——吴，互联网行业产品总监，中国

“我的管理者的风格是恐惧型领导，随便什么事情都需要四层批准。管得太琐碎了。很多‘别抱怨了，意图是好的’这样的信息是为恶劣管理行为找借口。”

——利兹，政府部门团队管理者，美国

但许多管理者在努力为员工提供支持。

“大老板直接和我谈话，虽然并没有给出具体的解决办法，但起到了暂时的缓解作用……”

——陈，通信行业部门副总，中国

“我的公司和管理者这段时间特别好，会搞在线茶歇，有一个共用频道分享孩子和宠物的照片，为我们提供工具，乐于听取意见，而且很灵活——比以往好得多。”

——丹尼丝，商务软件行业项目经理，巴西

“（我的管理者在工作时间）随时都会回应，可以聊天，也会听取意见。他很愿意讨论工作、疫情或者其他问题。这让我觉得能获得支持，自己不只是一个齿轮，而是被当作人对待。他很愿意听我们提供的信息，而且也尽量分享自己知道的信息。”

——香农，软件行业项目经理，美国

讲讲你缓解焦虑的方法吧。

深呼吸和冥想。

“冥想。少看新闻。多做慈善。”

——罗宾，学术界，美国

“我会做深呼吸，还有提前计划好明天或之后几天要做什么，这样就会觉得一切都有序进行。”

——马哈茂德，IT行业管理者，孟加拉



“为了缓解焦虑，我每天做半小时瑜伽。这样可以帮助我释放能量和消极的想法，集中精力处理真正重要的事情。我努力不考虑未来的事，努力关注当下。对未来和未知的现状感到焦虑的时候，我就开始祈祷，把焦虑交给神。我得承认，这种宗教的应对方式对我来说很有用，帮助我化解了这场公共卫生危机带来的压力。”

——劳拉，数字营销行业高管，法国

“运动、休假、断舍离（关系、物、事）”

——张，医疗行业中高层管理者，中国

我们努力忙碌起来。

“有意识地努力不要让自己闲着，保持一种总是有东西要学、总是有事情要做的状态，可以让我转移注意力，不那么焦虑。把自己这段时间可以做的事情列出来也很有用，让我觉得自己在充分利用这段空闲时间，有一定的成果。我终于有时间去做以前由于工作太忙而搁置的翻修，也可以消化以往没时间看的书、电视剧、电影，尝试新的菜谱。”

——匿名，媒体行业项目经理，

马尔代夫

“每天都努力活在当下，趁着还能出门的时候每天出门散步一小时，不要看太多新闻，集中精力做一些细致的手工，让自己别多考虑现状。”

——匿名，商务接待行业，英国

“我决定要努力以最好的方式扛过这场风暴。我把自己当成隔离女王，因为我会统治好这糟糕的局面。每天都要运动，五分钟也好，几个小时也行，要呼吸外面的新鲜空气，这很重要。我买了很多盆栽，每周都买鲜花，保持生机与活力。我对在街上遇到的每个人微笑，对大家说谢谢，联系各种我认识的人，甚至几年没说过话的人。我跟家人交流得比以前更多了。现在我还在上网课，努力在领英上分享自己的职业发展经验，继续分享知识，尽量互相帮助。我用自己过去的职

业经验指导过几位年轻女性，这些小小的积极体验累积起来，会让生活更加美好。”

——路易丝，技术行业项目经理，

英国

想想整体情况，想想自己已经很幸运了。

“告诉自己，三周以后家人和自己都还平安。”

——阿诺德，制造业，西班牙

“我每天找出一些积极的事情，写在自己看得见的地方。我觉得自己很幸运，没有丢掉工作，我还有一种幸存者的罪恶感，又想着下一个染病的人会不会就是我。”

——凯蒂，活动策划行业管理者，

美国

“我很幸运自己有一位优秀的心理治疗师，可以通过Zoom继续接受治疗。这也帮助我领悟到，尽管我觉得自己在这场危机中要对团队负责，但他们也有各自的支持网络和重要活动，我真正能做的是帮助他们尽量继续工作——保持适当的工作时间，不要有太大压力，保持相互尊重的积极互动——这样他们才能照顾好自己和身边亲密的人。”

——匿名管理者，英国

“我尝试说服自己，因为感到不确定、没有安全感，所以担心焦虑都很正常。这类感觉不怎么令人愉快，但至少我理解这种感觉，而且知道这些东西是自己无法控制的。我唯一能做的就是待在家里，关心自己重视的人。”

——艾格里姆，咨询行业管理者，
哈萨克斯坦

“打理庭院，陪儿子玩，陪伴妻子，知道家人都很安全，都在我身边……现在适合跟家人在一起。”

——库尔特，培训及发展行业员工，南非

“说到底是要活得好，先保证这个，然后再把工作做好。”

——匿名，网络管理者，德国

凯尔西·格里彭斯特劳是《哈佛商业评论》读者互动编辑。

通过数字化转型
提升企业“韧性”

张庆杰 赵健 | 文 李全伟 | 编辑



当危机来临时，不管企业有怎样充分的准备，面临的永远是一场遭遇战。企业只有持续提升“韧性”，才能转危为安。

2020年开局暴发的新冠肺炎疫情让很多企业措手不及，波动与不确定性成为企业需要面对的新常态，而企业如何在困境中保证生存乃至发展？这是所有追求卓越的企业必须思考的问题。

28年来，德勤通过对世界各地的企业进行持续跟踪和深入研究，发现能够跨越周期的卓越企业大都具备同一特质——“韧性”，即一种根据环境灵活适应或者及时调整的能力。韧性越好，企业就更富有弹性，并最终转危为安，甚至逆势增长。以本次疫情为鉴，在最初的快速反应阶段，企业要学会如何短期调整、迅速复工；在当前经济复苏阶段，则更要关注未来发展，逐步将战略落地，通过“数字化转型”构建和夯实提升“韧性”的能力，以应对未来的诸多不确定性。

数字化，构建企业韧性的最优解

德勤通过研究发现，数字化能力的构建成为企业提升“韧性”的关键举措。如果把企业比作在黑暗中行驶的汽车，那么其平稳前行就需要四个关键部件的保障。首先是“远光灯”，帮助驾驶者识别前方路况，提前发现“急弯”“深坑”乃至“悬崖”；其次是“仪表盘”，在发现路况危险或车辆故障后，驾驶者可以依靠仪表盘精确把握车辆状况，做出正确判断，进而采取果断措施；第三是“方向盘/传动”，支持驾驶者及时调整行驶状态；最后是“安全气囊”，当冲击无可避免，气囊将提供有效的缓冲，确保安全。企业通过数字化转型可以有效提升这四个方面的能力，以提升危机环境下的“韧性”。

远光灯。危机的发生大多有预兆。“韧性”企业往往能够广泛收集市场信号，从纷繁复杂的数据中精准识别到潜在的挑战与变化，并形成对于未来趋势的主动判断，提前将自身调整为“防冲击姿势”。数字

化可以有效帮助企业提升预警和应变能力。向外，智能化的经营分析体系可以基于外部数据对市场信号进行监测，针对核心指标的异常波动进行快速甚至实时预警与分析，提升企业对于环境变化的敏锐度。向内，数字化终端与系统的应用使得企业的管理触角深入经营末梢，保证客户、员工、成本的细微变化都可以被企业精准识别，并快速汇总、向上传达。

以平安集团为例，其将“三先”作为全面数据化经营转型的首要战略要求。所谓“三先”，即先知，快速准确获取全集团经营信息；先觉，前瞻预测能力和实时洞察能力；先行，落实相关举措并追踪执行效果。

仪表盘。识别到危机来临后，企业还需要尽快做出有效的应对决策。韧性企业往往具备较强的决断力。这依赖于其可以在短时间内快速获取决策所需的各类有效数据、基于对自身资源的盘点，抓住核心决策依据，最终做出关键的科学决策。企业在数字化转型过程中，应该着重打造应变决策支持体系。一方面，通过夯实数据基础、配备分析工具，快速盘清“家底”，准确预估现金、原料、库存、人力等资源的变化轨迹。另一方面，通过深化数据科学应用、引入数据智能，为决策者提供高质量的决策辅助。国内某领先汽车集团未雨绸缪，借助德勤经验和资产，打造了一整套贯穿企业各个生产经营场景的分析决策驾驶舱——“WarRoom”。在疫情冲击下，WarRoom为各级管理者快速提供了准确全面的经营数据，并提供智能仿真辅助决策的建议，在快速应变、科学决策方面发挥重要作用。

方向盘与传动。数字化转型过程中，越来越多的企业开始采用中台+微服务架构，通过业务和数据的“中台化”，将自身各项核心能力进行解耦，打造成相对独立的、普适于各类业务形态的能力单元。各个

业务单元可以进行灵活重组，快速调整成新的业务模式，从而适应危机时代起伏跌宕的市场环境。

通过覆盖企业经营、生产各个环节的数字化工具，以及系统的建设，尤其是数据管理、应用体系的建立和完善，一方面使企业的决策可以快速向下传递并执行，达到“如臂使指”的效果。另一方面也保证企业经营末梢的相关数据能快速准确地上收汇总，做到“见微知著”，保证企业能不断优化危机应对策略，避免“颠覆性”错误决策的出现。

安全气囊。在经济进入下行通道后，韧性企业由于具备较高的经营效能、较优的人员与成本结构，形成了应对危机的缓冲带，从而能够更加从容应对危机。数字化转型可以有效激发企业降本增效的潜力。首先，通过人工智能、机器人等技术的应用，可以实现对重复操作和低价值密度岗位的替代，进一步优化人力成本；其次，通过各种数字终端和智能功能的使用，可以将员工从低价值密度的事务性工作中解放出来，提升日常统计报送、沟通协调的效率，将更多的人力转移到更具价值的客户经营工作中去；第三，企业通过决策大脑的构建洞察驱动能力，全面赋能营销、财务、人力、运营等关键业务条线，大幅度提升企业的经营效率。

未雨绸缪，亡羊补牢，All in数字化

面对前路的不确定，企业将有限的资源投入到数字化能力提升上，帮助企业构建“安全行驶”的四大关键部件，是成为“韧性”企业的必然选择。

2020年第二届中国民企卓越管理公司项目（Best Managed Companies, BMC）评选获奖企业80%以上都在利用数字化与科技创新

组合拳 “换挡提速”。它们坚持数据驱动、技术创新，关注数字化应用的“小波浪”的同时，更关注技术创新的“大波浪”；采用AI+IT的方式推进数据中台、业务中台、技术中台的建设，夯实客户/供应商等画像基础，将线上线下数据打通，实现业务数据化、数据现代化、智能化，大幅提升数字化能力，提高运营效率及决策质量，促进业务发展。

数字化转型是一项系统化的工程。德勤建议企业从以下三大核心能力入手，优先在这些领域推动数字化变革。一是做到“业务数据化”，要求企业结合自身数字化建设项目，配套开展业务模式、组织机制、人才文化的改造。二是做到“数据现代化”，要求企业建立职责明确、有法必依的数据治理体系；建立实时、敏捷、自助的数据应用平台；打造全面丰富的企业级数据资产。三是做到“数据智能化”，要求企业站在数据应用视角，依托数据科学和人工智能技术，围绕“客户”“营销”“风控”“运营”“渠道”五大主题，厘清并实现智能化应用场景，全面提升经营管理的精细化、智能化程度。

在这个不确定的时代，再大的企业都不能摆脱“一夜倾覆”的阴影。通过数字化转型，可以为企业装备“暗夜前行”的四大利器。只有那些具备较强数字化能力，用“数据”和“智能”武装起来的“韧性”企业，才能在未来发展道路上稳步前行，向远而生。

张庆杰是德勤中国数据分析及AI业务领导合伙人。赵健是德勤中国民企卓越管理公司项目（BMC）领导合伙人。

权力
新处方
A NEW PRESCRIPTION FOR POWER

伊丽莎白·隆·林戈（Elizabeth Long Lingo）
凯思琳·麦吉恩（Kathleen L. McGinn）| 文
牛文静 | 译 时青靖 | 校 钮键军 | 编辑

少花点时间在控制上，多花点时间调动员工的精力和工作积极性。

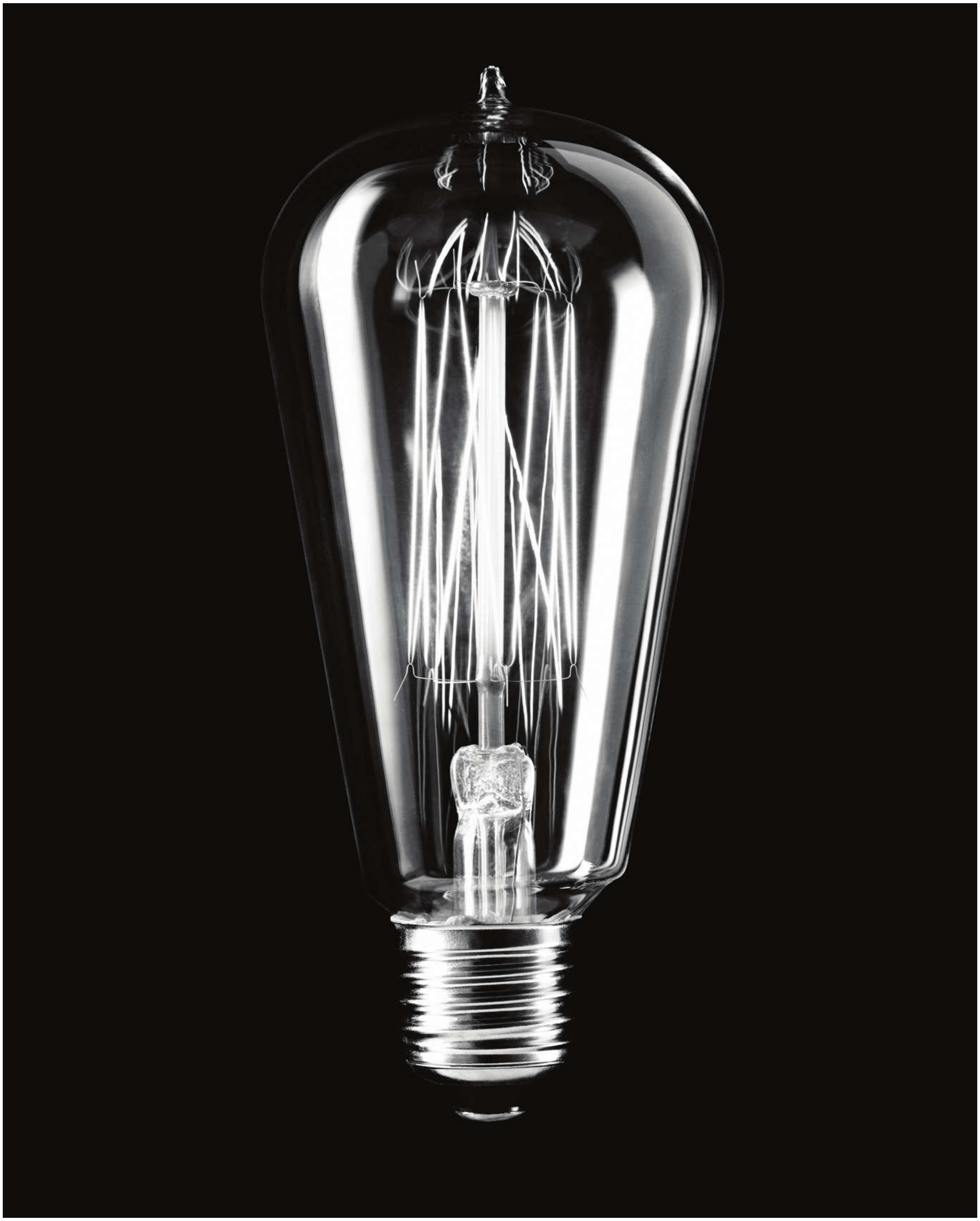
核心观点

问题

传统的权力定义就是对他人进行管控，但这并非最佳战略。在面对以下情况：当企业前进路线或是否需要变革存在争议时，当积极寻找新机会而不是忙着灭火时，当权威主张可能模棱两可或存在争议需要跨部门协作时，领导者应该采用不同的方式。

方法

新的权力模型关注三个核心维度：情境、关系和动态。领导者在这三个方面的深入程度，决定了其完成工作的有效性。



塔拉以首席战略官（CSO）的身份刚刚加入一家软件公司的高管层。除CEO外，其他高管都是通过并购加入公司的科技领域从业者。

塔拉来自商业领域，是唯一的MBA，由董事会推举担任这一职位。她的任务是整合公司分散的部门，统一战略，对这一任命她充满斗志。

然而几个月后，塔拉依然毫无进展。她的工作不断受到同事阻挠，挫败之余，她请董事会的支持者帮助她说服CEO。未料，董事会成员不但拒绝了她的请求，还坦言请她来担任这一职位可能是个错误。到底哪里出了问题?

多数领导者迟早会发现，有效行使权力从来不是件直截了当的事情。传统的权力定义是对他人进行管控，但这并非最佳战略，甚至称不上是一种战略。在面对以下情况：当企业前进路线或是否需要变革存在争议时，当积极寻找新机会而不是忙着灭火时，当权威主张可能模棱两可或存在争议需要跨部门协作时，领导者应该采用不同的方式。施加权力的最有效方式往往并不是直接施加影响力。

数十年来，我们为高管和管理者提供咨询服务并进行相关研究，总结出一种运用权力的方法：管理控制之外，调动他人的精力和积极性。我们的权力模型关注三个核心维度：情境、关系和动态。你在这三个方面的深入程度，决定了你完成工作的有效性。

权力的情境属性

领导者往往将权力视为纯粹的个人能力，这来自此前职位和头衔、资质、技能和经验，来自他们掌握的信息、声誉及个人魅力、韧性和能量。但权力同样出自并有赖于目标、环境和权力基石等情境因素。斯坦福大学教授杰弗里·普费弗（Jeffrey Pfeffer）发现，领导者无法完全施展权力的主要方式是未能在官方任命和个人魅力外，找到并

培养其他影响力来源。我们建议通过以下步骤找到并部署情境化权力来源。

拓展性地思考你期待中的变革。首先考虑你的目标性质。例如，你是在推进结构性变革还是在优化现有流程？你是在处理危机还是在推进新项目？

然后想一想如何通过调动他人的精力和工作积极性实现这一目标。除了问自己为何这个目标对你如此重要，还要问问为什么它对同事、公司和社会重要。彻底弄清这些问题后，你才能获得赢得他人身心所需的情感要素，并积累未来工作所需的韧性和能量。



如果能调动自己和他人的热情，统一个人目标和情境需要，这种情况下人们倾向于服从权力。（感觉没人愿意服从权力，除非迫不得已哈哈哈哈。）帮助女性高管拓展人脉的网站“首席”（Chief），其公

司创始人卡洛琳·奇尔德斯（Carolyn Childers）和林赛·卡普兰（ Lindsay Kaplan）在职业转折点时，渴望能够得到其他女性高管的建议，结果发现自己和很多女性一样，缺乏男性那样的深度关系网。受YPO（全球年轻商业领袖社交网络）启发，她们看到一个为女性高管提供社交网络的机会。她们辞去了各自备受瞩目的高管职位，联系私人网络内外的资助者和政治掮客，想要实现这个愿景。2019年，“首席”在纽约开办了首个俱乐部会所，会员很快被抢注一空，作为俱乐部成员不仅要支付高昂会费，还要投入精力帮助组织发展。奇尔德斯和卡普兰在追寻个人目标和职业目标的同时，开发出女性领导者对归属感的需求和渴望，并为她们提供了能够产生深度共鸣的服务。

将隐藏的路障变为优势。很多人相信世界是公平的，付出多少收获多少。但这种认知可能会成为有效发展并使用权力的障碍。麻省理工学院教授艾米利奥·卡斯蒂利亚(Emilio Castilla)针对所谓精英管理悖论的研究表明，如果环境只关注谁付出最多，会产生更多偏见。情境权力首先要认识到更努力工作和更聪明往往无法“挣得”结果。领导者想要获得结果，应该和信任的同事以及利益相关者一起评估形势，找到盲点。你的目标如何适应当前形势？你想解决的问题为什么之前没人解决，或者你推行的创新项目之前为何没有实现？沿途障碍是哪些？

史蒂夫在一家有百年历史的保险公司担任高管，前途无量。他发现一个利用以用户为中心的设计方式带动战略创新的机会，但以他的职位，难以凭一己之力推动这样的重大变革。虽然尽了全力，但他仍然未能说服同事。史蒂夫思考为什么会陷入僵局，发现公司认为设计思维是昙花一现，并不想为之投入人力及其他资源。在思考他的建议背后的“原因”时，他发现以用户中心的方式不仅反映了他的价值观，

还符合公司创立之初的故事和使命：在顾客需要时照顾好他们。他意识到，重新包装自己的计划，使之成为组织核心价值观的体现，可以为他带来推动计划所需的力量，特别是说服那些持怀疑态度的同事。带着这一洞察，他成功将计划落实。

不要囿于头衔和资质。本文作者之一凯思琳和同事，研究了成功企业领导者与创业者的正式职位和身份标识，如何帮助领导者实现目标。一位高管说自己在40岁时进入商学院学习的动力是："想要加入高管行列，你要说内行话……去过最好的商学院并表现出色，能帮你获得公信力。"头衔和资质也许可以为你赢得一席之地，但在有效施展权力方面，这些并不够。

凯思琳的研究案例中，还有一位叫梅根（化名）的高管，在加入一家大卖场成为领导层之前，她成功带领其他公司完成了几次IPO，她说，"这家卖场看中了我这方面的能力，但公司里很多人反应很强烈，他们觉得'我们都不认识你，不知道你来干什么'"，"为了获得威信，我必须卖力工作。"出乎意料的是，这里的人不太在乎她的IPO经验，"我之前在上市交易方面的经验都无足轻重了，我要系上围裙，在店铺里工作。为了获得威信，我要从最基层学起。"

领导者在跳槽前，不仅要考虑新工作的头衔和资源，还要考虑自己能否适应公司文化。一位刚毕业的MBA拒绝了一份需要多地轮值的工作，选择了家乡一家发展中的小企业，因为她更了解后者成功所需的价值观。相比轮番适应不熟悉的城市，她认为自己对家乡公司的天然理解力能帮她构建更强大的权力基础。"这家公司声誉良好，总部所在地就在我和丈夫出生的城市，"她回忆道，"一切水到渠成。"

运用情境权力

头衔和个人魅力的作用有限，你应当根据目标、环境和权力基础来制定权力战略。问问自己：

1.我希望做成什么事情？

2.为什么这个目标除了对我重要，对公司和社会也重要？

3.之前为什么没人实现这个目标？

4.我可能遇到什么障碍？能否绕过或战胜这些障碍，是否要换个目标，或换个环境？

5.我的个人权力来源是什么？现在是否有我可以运用到目标的权力基础，例如共同的目标，现有的工作和核心价值观？

6.我该如何利用这些权力来源调动他人积极性？

7.是否还有完成事情的其他方式？

权力的关系属性

除个人特质和组织情境因素，影响权力的还有你和他人的互动关系。你结交的同盟可以为你提供支持、建议、信息及资源。而你忽略或无视的关系，可能会引发潜在抵触。

我们服务过的一家国际化制造公司的首席运营官（COO）和工厂负责人间的关系异常密切，这些关系也为她所用，"分公司领导和销售部门的负责人有我的手机号，我也有他们的，我可以随时打给他们。"她说，"他们会告诉我需要的信息，我也会告诉他们——能帮助到他们的信息，或者一些敏感问题。"这位COO十分敏锐地察觉到培养长期关

系的好处。“我正在推进的项目需要在制造和分销方面进行变革。”她说，“项目涉及很多营销因素，因为5年前我和营销团队紧密合作过，所以每次我打电话给他们，回复都是‘没问题，交给我们’。”你可以通过以下几步，培养并运用关系性权力。

分析形势。思考谁能帮助你实现想法，分析潜在的同盟者、反对者等可能会影响计划的人。这有助于你了解同事的立场和工作优先级，找出实际存在或有可能会遭到反对的问题，以及可能阻碍或支持你计划的小团体。问问自己，我可以运用什么影响力资源调动他人参与？如何判断效果？

另一个来自凯思琳研究的案例是，一位刚晋升的经理负责执行一个具有潜在变革性的想法，本地副总裁表示对这个想法很感兴趣，但对和其中一个关键外部公司建立关系一事并不乐观。这位经理没有被吓倒，不停搜集和这家公司有关的信息。“我一直在和不同的人交流，”她说，“每次挂电话之前，我都会问‘能不能告诉我还可以和谁聊聊？’我掌握了所有能掌握的信息：这家公司的业务，发展方向，需要些什么，等等。”几个月后，这位经理通过不懈努力，结识了公司创始人，后者同意尝试这个想法。最终合作非常成功，这位经理也离开了这家公司，在新合作关系的基础上，成立了自己的公司。

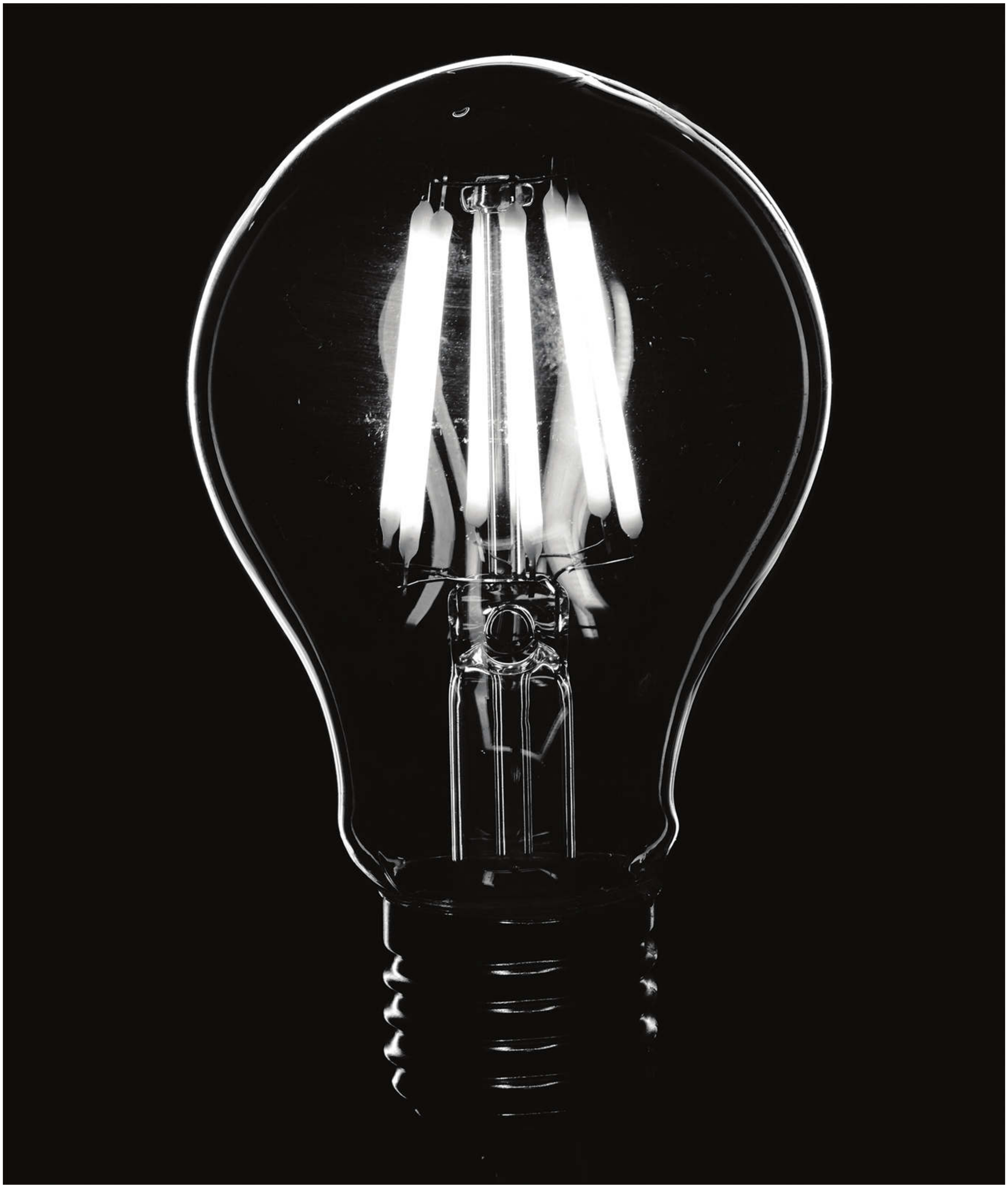
本文开篇的CSO塔拉也是很好的例子。她想要统一软件公司的战略却频频受阻，在评估公司的关系网络后，她发现：公司各部门之间先有了共同的价值观，接着才延伸到核心部门，而不是反过来。在她思考如何施行计划时，一位分公司总经理离职了。塔拉意识到和其他总经理在一线共事会有许多潜在收益，所以向公司申请，在找到正式总经理前由她临时担任，同时兼任CSO。通过这种方式，塔拉进入了

CSO绝不会进入的工作圈，并获得其他分公司总经理对战略的支持，最终也获得了C级高管的支持。

获取关键方洞见，合作创造解决方案。这种方式帮助了新英格兰一家大型医院的一位儿科医生。“我往往会自己提出认为好的想法，然后再去想别人是否能接受，”她说，“但这样做无法带来改变：大家很抵触，明着暗着的都有。现在，我把时间花在前面，一开始多征求大家的意见，邀请其他人和我一起创造解决方案，最后的效果非常惊人。”我们希望确保有足够资源，帮助医生和护士进行入职培训，在推行这项有些激进的新流程时，我们已经获得了主要医生和护士长们的支持。医院无法拒绝。”本文作者之一伊丽莎白在研究中发现，高管和创业者常常会掉入将想法置于人员之前的陷阱。反其道行之，领导者也许会发现自己并不需要仅凭个人影响力解决问题。

培养互惠和互相依赖。普费弗说，领导者评估权力的时候，要梳理依赖关系。谁依赖你？你依赖谁？谁控制着公司的资源，原因是什么？你在资源流中的位置也许和正式头衔一样重要，通过控制并创造他人所需的资源，你可以积累权威影响力。你掌控的资源替代性越低，你的权力越大。

性。帕特里夏·斐莉-克鲁谢尔（Pat Fili-Krushel）入行时担任ABC体育



但不可避免的是，有些时候你对别人的依赖，大过别人对你的依赖。这时的目标是找到为对方创造价值的方式，增强他对你的依赖性。帕特里夏·斐莉-克鲁谢尔（Pat Fili-Krushel）入行时担任ABC体育

部的秘书，之后成为电视网总裁，工作之初，她发现秘书职位限制了自己，除非能找到认可她能力的人。每到一个新职位，她都能找到帮助老板成功的方法。“我疯狂地学习，”她说，“每位老板都知道我总能提供他需要的信息和结果。”帕特里夏的老板很快就离不开她了，作为回报，他们让她担任越来越重要的职位。

利用他人的关系。社会学家罗恩·伯特（Ron Burt）发现，关系性权力往往来自利用他人之间的关系，这可能需要一些技巧。领导者虽然可以战略性地利用信息差从他人身上获得信息和价值，但这种方法可能会损害信任和敬业精神。伊丽莎白在针对全球音乐行业领导者的多年研究中发现，想要将一个好的想法付诸实践，需要找到战略性的时机和方式，将大家聚在一起。

杰西是来自纳什维尔的制作人，事业非常成功。项目开始他总是细心安置参与项目的不同人才，艺人、工作室音乐人、唱片公司的工作人员等。他会公开赞扬每个人的专长，并强调每位成员对团队的贡献。他发现，这十分有助于大家最终的表现。之后，制作人需要有计划地确保大家分开工作。一位名叫莎拉的制作人利用录音室的构造和技术手段，确保首席艺人和乐手不会互相评价，避免潜在冲突爆发。“我有对讲按键，但我是唯一可以使用的人，”她说，“艺人会在拍摄间隙告诉我一些事情，但我从不会告诉吉他手任何负面评价，也不会让艺人知道乐手觉得艺人哪里不好。”

做出明智权衡。我们需要投资和培养人际关系，所以要选择和哪些人以何种方式，按照什么频率交往。伦敦商学院的赫米妮雅·伊巴拉（Herminia Ibarra）发现，成功的职业人士需要两种类型的关系：提供职场信息、支持和资源的辅助型关系，以及建立在个人信任基础上，

提供社交情绪支持和可靠高质量反馈的支持型关系。在等待晋升或执行新项目等充满不确定性和压力的时候，平衡这两种关系格外重要。

随着不断升迁，维持这种平衡、结交新人都会越来越难，你要在广度和深度间做出选择。投行资本家海蒂·罗森（Heidi Roizen）以人脉广而著称，随着职业不断发展，她需要战略性地选择将时间和精力花在哪些人身上。她更谨慎地选择身边的朋友，同时确保工作中结识的人是自己真正欣赏的。

运用关系权力

你施加影响力的能力部分来自和他人的互动，号召并利用支持者，找出潜在反对者并解决他们带来的问题。当你追求特定目标时，分析当前的关系情况，问问自己如下问题：

1.实现我的想法必须得到哪些人的帮助？这些人在乎什么事情？

2.顾客、政府、社区、底层员工等更大范围的利益相关者关心什么？如何让大家更容易支持我的想法？

3.我有哪些意想不到的同盟？哪些是意想不到的反对者？为什么？我的目标如何和他人的融合？为何产生冲突？

4.潜在的抵制点是什么？谁可以从帮助我战胜这些抵制点中获益？

5.谁依赖我？有什么益处？我依赖谁？当前情况下这点有助于我还是会带来问题？

6.谁能和我一起想出解决方案，并从中获益？

7.我该在什么时候把大家聚在一起，什么时候分开？

权力的动态属性

很多领导者对权力的看法是静态的：一旦他们拥有了影响力，就会假设随时可以使用。但是，我们的研究表明，领导者想要保持权力，必须不断适应组织和社会系统的变化。适用于当下的影响力战略也许明天就失效了。想要跟上步伐，可以试试下面的方法。

暂停、反省和换方向。创业者和创新者都很清楚，产品或服务问世的过程并非线性，要不断对其进行修改，以体现竞争或技术的新视角、反馈和变化。运用权力的方式也是这样：有时候最好的方式是延迟决定，结合新信息或变化的情境重新考虑，修正前面的方向。还有一些时候最明智的选择是离开，完善后再出发。在此类案例中，重要的是通过创造性的方法思考如何用新方式吸引目标客户。

凯思琳和哈佛大学的拉克西米·拉马拉杰（Lakshmi Ramarajan）以及西蒙斯学院的黛博拉·科尔布（Deborah Kolb）合作研究一家职业服务公司过去20年间多样化和包容性项目的发展情况。该项目的内部文件体现了“分析和行动”的循环——企业停下脚步并转换方向的过程。在分析阶段，领导者会在项目停滞时接手，搜集遇到的问题，倾听外部专家对当前情况的解读。然后开始新的行动阶段。这一过程是持续的：因为这家公司提供的是人才服务，所以和多样性有关的挑战不断变化，每组行动即便开始时一帆风顺，后面也会随着情境的变化失速，有必要进行新一轮的分析。

个体也有必要偶尔停下来，改换方向。虽然前面提到过的保险公司高管史蒂夫成功上线了以用户为中心的设计项目，但仍然存在潜在的困难。高层并未让他主导项目，而是找了外援。史蒂夫很失望，但

在处理其他任务的同时，他仍然很支持这个计划。转换方向的同时继续积极参与工作的战略奏效了。新上任的总监缺乏对公司文化的深入了解，很快离职，史蒂夫得到了这个职位。我们的研究中有很多这样的案例，错过某次晋升的领导者在承担其他任务的同时，继续积极参与之前的工作并保持能见度，最终会获得心仪的职位。

这些案例表明，暂时停下脚步并转换方向与逃避有明显区别。前者让人重新思考并尝试树立权威，后者则源于不适或无法行使有效权力，意味着放弃获得影响力的机会。

利用试验获得优势。职业中的每个新阶段，每个新任务，都会带来全新的权力环境及赢得影响力的新方式。很多成功领袖通过正式和非正式的试验，在近似条件下尝试不同方式，并观察他人的方式。尽管你最终的目标也许是带来重大变革，但开始运用权力的最好方式是“放手去做”。积累微小的胜利，并分享你的成就。

试验也非常有助于克服大家对新观念的抵触情绪。消费者电子产品公司的一位中层主管对此深有体会。他看到一个战略性的商业机会：公司能否利用出于某种原因还未获得研发许可的前沿技术？他发现一些潜在合作伙伴有兴趣在这方面合作，但公司并未准备好促成这件事，一些同事和高管也表现出抗拒。因此他决定和一位合作伙伴一起，利用音频工程技术进行研发模型试验。这让他获得了一手资料，可以利用试验中的成功、潜在陷阱及教训等丰富的细节证据，说服同事参与，解决他们口中确实存在或仅仅是想象中的问题，并由此启动公司层面的系统化战略合作关系。

给反对者考虑时间。人们会对组织中权力的分布情况产生适应性，他们更习惯帮助和效忠于熟识的人，从而给新领导造成阻碍。出现此类情况，我们前面提到的方式就有了用武之地。它可以帮助你参

考前任的经验。这位领导的管理是否有效？你们的权力基础是相似还是不同？你所在组织中的关键中间人是谁，你如何和他们建立并维持互利关系？新领导者应当理解，人们转移忠诚度需要时间。

ABC体育部的主管斐莉-克鲁谢尔在职业生涯的一次转折点，希望找到新的挑战。她的老板提议她尝试公司商业事务部副总裁的职位。监管这一职位的高管担心斐莉-克鲁谢尔难以胜任，说她搞不定大合同谈判，建议她尝试另一个职位。“我告诉他，‘我的谈判方式不像你而已’，”她回忆，“‘谈判方式有很多种，我有自己的方式，给我六个月时间，如果你觉得我做得不够好，我就去做另一个职位。’对方同意了，之后再没听他说过另一个职位的事儿。”

运用动态权力

围绕你的组织体系和关系不断变化，你必须持续重新评估并修改影响力战略，问问自己：

1.我的权力蓝图发生了什么变化？同盟、反对者和关键人物是否有变化？有什么新信息？

2.我该如何据此改变战术和战略？

3.我是否有必要暂时停下，进行反省和改变方向？

4.我该进一步拓展哪些权力基础？该怎么做？

5.我可以通过哪些小规模试验克服阻力？

6.如何让时间成为我的优势？

7.现在可以做些什么，以赢得将来大家的赞同？

让权力发挥作用

心理学家赫布·科尔曼（Herb Kelman）认为社会影响力有三种：依从、认同和内化。以依从为目标的权力会影响人们在某个时期某种情境下的行为，它需要依靠政策、实践和指导原则等正式手段。以认同为目标的权力更持久，依赖的是对领导者的信任而非规则，领导者需要通过阐述愿景、目标，并将愿景和目标与追随者期待的结果联系起来，获得追随者的信任。它来源于领导者关于自己的故事。

以内化为目标的权力依靠公司故事，也许要改变长期使用的语言、规范、文化和信仰。这种权力形式最微妙也最有效。员工也许根本没意识到自己受到了影响。在内化作用的形成过程中，象征主义和形象化是关键，它们能影响信息和事件被理解和发挥作用的方式，这方面的大师有荷马和史蒂夫·乔布斯。

奇尔德斯和卡普兰在创立“首席”的过程中，娴熟运用了象征主义和故事叙事。她们借助时间旅行的比喻，描绘出一个美好世界：C级高管团队由绝对多样化的人才组成，组织实现了完全的包容性。她们和潜在投资人及会员分享了自己的组织愿景，吸引手握权力的女性高管投入精力和时间，摆脱了陈旧社交活动的老套模式，用她们的话说就是：“（大家戴着）姓名牌，在不伦不类的活动场所尴尬交际，喝着装在塑料杯子里的热红酒，吃着盘子里人们挑剩下的奶酪。”她们格外重视会员社交环境的象征因素：会员们参与确定“老男孩俱乐部”的概念，在充满生机的曼哈顿翠贝卡区开办了第一家俱乐部，房间的设计使用了森林绿色的墙壁和经典真皮沙发椅，环境里流动着同侪之谊和权力感，女性高管们毫不费力地完成内化。奇尔德斯和卡普兰的愿景不仅让俱乐部很快满员，还创造了很长的等待名单。

权力神出鬼没，令人垂涎，给人力量也遭人鄙视。权力体现了人性最闪光和最卑鄙的一面，手握权力和受制于权力的人，都会产生最本能的复杂滋味。

权力的合理使用是人类状态最根本和最有争议的话题之一。领导者可以为了个人利益或集体利益调动下属，可以提升潜力也能摧毁潜力。如果想要更好地运用权力，需要细致分析影响力的预期效果和意外效果，并对方式和结论给予同样的关注。

伊丽莎白·隆·林戈是伍斯特理工学院创新领导力和创意企业助理教授。**凯思琳·麦吉恩**是哈佛商学院工商管理系Cahners-Rabb教席教授，兼任教职战略与招聘高级副院长。

你有谈判策略吗

WHAT'S YOUR NEGOTIATION STRATEGY?

乔纳森·休斯（Jonathan Hughes）
丹尼·厄特尔（Danny Ertel）| 文
永年 | 译 蒋荟蓉 | 校 时青靖 | 编辑

如何避免被动交易。



关于艺术品

摄影师杰夫·明顿拍摄的纽约莱维敦一家汽车经销店的销售人员，他们忙着完成本月销售指标。

核心观点

挑战

谈判者通常主要根据对方的举动做出被动反应，可是复杂的交易需要采取积极主动的办法。

策略

战略型的谈判者不只关注直接对手，还会寻找其他能够影响交易的利益相关者。他们有意识地控制谈判的范围和时间，寻找新的筹码来源，并在多项交易之间寻找联系。

回报

战术性的谈判可以将对方锁定为零和姿态，以期尽量从对手身上获取最大价值。斟酌成熟的策略可以抑制对行动作出回应的冲动，以及因忌惮对方意图而先发制人的冲动。这种情况下达成的交易可以为双方带来最大价值。

为客户提供谈判咨询时，我们常会问他们打算如何制定谈判策略。

多数人回答会在与对方接洽前做些计划，如确定双方谈判协议的最佳替代方案（BATNA），或研究对方的关键利益。但除此以外，他们感到做准备的能力有限。我们最常听到的是“取决于对方的行动”。

可以理解。对于多数常规谈判而言，被动反应的方法足矣。风险低的时候，熟练的谈判者可以根据对方的举动相对轻松地转换策略，而且这样做通常也足以确保最终的交易能够充分为双方创造价值。可是交易者有时需要应对风险较高的复杂谈判，这类情况需要更为稳健的方法。就像企业、政治和军事领导者一样，谈判者也需要一个战略框架，以便看清实现最终目标必须做出哪些关键选择。

30年来，我们作为顾问参与了几百场谈判，从解决武装冲突的协定到数十亿美元的商业交易，我们总结出了促成有效谈判策略的因素。谈判者应该在谈判启动前就开始制定策略，不过，这是一个动态、反复的过程，应该持续到最终协议签署的时候——在某些情况下签署之后仍在继续。有了斟酌成熟的策略，谈判者就不会被动地回应对方，也不会因忌惮对方意图而采取先发制人的行动。有了策略，谈判者能够为最坏的情况做好准备，但却不会真的引发最坏的情况——并且能够确定最有可能对交易结果产生重大影响的行动。

以下是谈判者下一次应对复杂交易时应该应用的几条关键战略原则。

重新思考对方

人们通常追求与一看便知的“对方”做交易。卖家会寻求买家，借款人会寻找贷款人。可是，我们通常忽视了谈判周边生态系统中的其他各方：竞争对手、供应商及客户——以及他们的竞争对手、供应商及客户。我们需要一种涵盖所有相关者的方法，帮助我们实现目标。

要设计这样的方法，谈判者应该回答下列问题：

1.我们希望通过这次谈判获得怎样的商业成果？

2.在乎这些成果的是谁？

3.谁会有所动作来促成这些成果？

4.我们如何直接或间接地接触在谈判成果方面与我们有部分共同利益的各方？

例如，制造播放电影和音乐DVD的机器必须使用一项专利技术，该专利持有者力图阻止中国的低成本制造商侵犯其知识产权（并与获

得了合法授权的合作伙伴进行不公平竞争）。最初，专利持有者试图与那些制造商谈判，可是多数时候都无人理会。即便制造商被成功揭穿并诉诸法律，也只会关闭门店，换个名字重新开张。

从希望达到的成果（阻止侵权产品大量售卖）往回推，专利持有者意识到，虽然无法劝阻制造商生产未经授权的DVD播放机，但可以说服大型进口商和分销商停止购买和销售那些产品。于是，专利所有者帮助进口商和分销商认识到侵权和知识产权问题，让商家与自己站到了同一阵线，否则就要与未经授权的制造商进行一场艰苦卓绝的谈判。

分析对方的具体构成

在高风险的谈判中，交易者关心的通常是对方有多少实力和筹码、会接受或不会接受什么条件，以及如何影响其行为。虽然将对方看作一个整体十分方便，但这种态度时常导致在分析和策略上误入歧途。（在国际外交领域，谈判者总是会考虑如何说服对方内部的多个群体达成自己希望的结果——管它是塔利班还是苏联。）

比如，某客户可能会认为自己在与重要供应商的谈判中处于不利地位，因为它只占了该供应商全部业务的很小一部分。然而，进一步的调查也许会发现，该客户的业务在该供应商某家工厂业务中或某特定部门的特定地域市场占有相当大的比例。尽管供应商公司的领导者可能认为该客户无关紧要，依赖该客户的工厂管理者或部门负责人却会极度看重该客户。公司并非统一的组织，而是多个商业群体组成的联盟。通常而言，利润与损失的评估不仅在企业的层面进行，而且会按部门、地域、产品和工厂进行。合同谈判的权力通常（虽然不总

是）会相应地授予各群体。仔细解析对手的组成部分，才能确定在谈判中如何施加影响。

一家大型酒店娱乐公司的供应链团队在与主要饮料供应商的谈判中对此深有体会。团队成员意识到，在总购量折扣问题上与销售方讨价还价实现的价值十分有限。只有将讨论的话题延及折扣与销售范围之外，他们才发现供应商内部其他利益相关者可以贡献的价值要大得多，还可以商讨利用娱乐公司旗下的场馆或活动进行推广赞助，利用饮料供应商与能够在场馆演出的表演者之间的牢固关系，让供应商在该娱乐公司的酒店场地进行营销活动等等。

重新考虑协议的范围

绝大多数谈判者认为协议的基本范围是固定不变的。他们可能会考虑一系列有限的选择——比如，短期与长期协议——但总的来说，他们的策略是对比最佳替代方案和某个似乎可以实现的较好的结果。然而，上文娱乐公司的例子说明，很多时候可以改变谈判范围、取得更好的结果。

看看一家医疗保健公司的例子，该公司正力图与一家制药公司就一份重大供应合同的条款进行重新谈判。这家医疗保健公司需要该制药公司所属并经营的一家主要工厂大幅提升产能，制药公司却不愿提供高出原合同规定的产能，因为它预计未来需要在同一家工厂生产更多自己的产品。双方探讨了许多创造性的选择方案，包括通过共享资本投资来提高工厂的效率和产出，修改财务条款，以及“厂中之厂”经营模式的可能性。可是，似乎没有哪个解决方案可以同时满足双方的需求。


NEW
CARS
160
USED
CARS 75
CPOV
31
NCPOV
10
OLD
4




GREEN TAG EVENT
WAS:
$33,700
IS:
$29,995*

然而，当谈判的范围超越了修改现有协议，双方都后退一步，重新评估（并交流）各自的全球运营（包括建设新工厂的计划）与增长目标（以及相关的资本投资需求）时，协议就达成了。新合同重新平衡了多家工厂的生产和供应，为双方实现了更多的价值。谈判者不仅仅是做大了蛋糕，还扩充了菜单。

还有一家金融服务公司的例子，该公司正寻求与一家拥有专有数据资产并要求大幅提价的公司续签合同。对数据公司年报和盈利报告的分析显示，该公司把增加收入的重点放在其他产品和服务上——正是这家金融服务公司从别的几家供应商购买的产品和服务。虽然对于金融服务公司来说，部分现有供应商是价值很高的合作伙伴，而且将目前的合作业务转到其他公司也并没有意义，但对于数据公司来说，金融公司能够令其实现期望的业务增长。于是金融公司的谈判团队提出愿意这样做——前提条件是数据公司在其享有事实垄断地位的数据上同意接受更合理的条款。

值得注意的是，这种方法有违直觉。面对那些似乎拥有更多筹码的对立方，人的自然倾向是想办法削弱其筹码——找到逃避的选项，并发出威胁。这样做的结果往往不甚理想，或者会妨碍达成协议。要记住，为对方提供新的机会，不要只关注对方能够满足你的哪些需求。

有时候，正确的策略甚至是缩小协议的范围。一条经典的谈判建议是仔细评估（并力求改进）你的BATNA。问题是，在多数高风险的谈判中，除了与对方达成某种协议之外，实在没有其他可行的选择。在此情况下，对BATNA分析进行深入挖掘至关重要。关键不在于简单地考虑有没有别的方法可以完全取代与强大对手达成协议，而是要设法取代你希望通过协议实现的目标中的部分元素。

以下是一家医疗设备公司有效利用这种方法的例子。该公司在与主导某重要区域市场的一家分销商的谈判中感到有心无力。其他分销商在该地区的占有率无法与之匹敌。在考虑过扩大协议范围之后，该设备制造商转而选择收缩协议范围，在该地区某些细分市场上为部分产品找到了替代性的分销渠道。通过几家较小的分销商将产品投放市场，可能会极其复杂，且会增加成本、减少收入。但这家设备制造商明确了缩小与现有分销商协议范围的策略，谈判就得以更公平地进行。

其后，分销商不再提出要求和威胁，并且愿意参与合作进程。双方共同评估了分销商对设备制造商服务成本特别高的地方（分销商实际上乐意放弃的业务）以及设备制造商将业务转给其他分销商的最大困难之所在。缩小范围让分销商愿意降低部分要求（目的是弥补在高服务成本细分市场分销低利润产品所产生的成本）。对于设备制造商而言，接受分销商诸多要求的成本就大大降低了。

重新思考筹码的本质

交易者时常将谈判实力与强大的BATNA及随之具备的伤害对方的能力混为一谈。从本质上讲，这样一来传递出的信息是：我们不需要与你们达成协议，而你们需要与我们达成协议，因此条款得由我们制定。这种心态导致的是压力战术。这也让没有强力备选项的谈判者觉得自己没有实力，反过来又会导致误判和不合理的让步。此外，无力感可能会滋生恐惧与怨恨——这种消极情绪会阻碍他们发挥创意，想不出实现最佳结果的潜在途径。

解决办法是，思维不要局限于后备选项，要考虑多种筹码，不止胁迫性的筹码，还有积极的筹码。这里的积极筹码是指谈判者能够为对方提供的独特利益，让对方渴望达成协议，而不是担心达不成协议。许多科技企业都有知识产权团队，以求说服苹果、索尼和LG等消费性电子产品生产商付费购买其授权。这个市场上的知识产权谈判复杂得可怕。专利侵权无处不在——尽管通常是无意的。收取特许权使用费的合法努力因众所周知的专利流氓现象而变得极其复杂。结果，多数知识产权授权团队的工作难以"取得进展"，仅仅是由于资源不足的引入式授权团队的顾虑，后者被声称有权收取使用费的各方包围——除了达成不起诉的协议之外，几乎没有任何回报。

一家知名科技公司的知识产权授权团队拥有强大的索赔小组以及令人信服的市场数据，可以证明其他企业正在侵权。该团队试图表现出创新性和灵活性，为过去的侵权和正在发生的特许权使用以及交叉授权提供混合支付方式。然而，它的BATNA——对无视它的侵权者提起诉讼——力度不够，因为近年来全球许多地区都很难维护专利权、收取损害赔偿金。该公司在法庭上也没有特别好的记录。各大消费性电子产品企业回绝他们的要求是合情合理的，于是他们被各大公司回绝了。

随后，团队研究各电子产品企业的经营模式和战略，确定了己方的哪些专利技术与各企业的哪些重大计划密不可分，又与本公司的技术和销售部门合作定义了价值主张，向各企业展示如何利用相关专利技术催生新的产品或收入流。比如，一家电子企业可以利用该公司的声音及成像知识产权推出老年保健产品，另一家企业可以利用该公司的虚拟现实专门技术来升级其设备。这些机会使得团队具备了与电子

企业进行谈判的筹码。虽然这种策略需要耗费大量时间和努力，但也能获得相应的回报。



寻找多项谈判间的联系

多数谈判者只专注于实现眼下交易的最大价值。这样往往会影响未来的谈判——他们自己的以及同事的谈判。一种战略性的方法需要他们考虑当前交易之外的成功，特别是当前交易树立的先例会如何为未来的谈判奠定基础、形成动力。毕竟，除了纯粹的资产出售和购买，多数高风险的谈判都是在长期关系下进行的重复交易。

分析多个谈判之间的联系可以发现隐藏的筹码。看看一家全球半导体公司的例子。该公司一直由于原始设备制造企业（OEM）零部件供应商不合理涨价而倍感压力。一个大问题是，有关最初新产品授权

或共同开发技术的谈判是由一组人员实施的，后来的合同谈判（与同一供应商谈判，但发生在数年之后）却是由另一组人经手的，两者之间的协调相对较少。而在维修服务和零配件的问题上与供应商及其他第三方进行的谈判又是由另一组人员负责的，三次谈判都发生在不同的时间。

该半导体公司对这些独立却又彼此相关的谈判进行全面审视，调整了谈判筹码的结构。负责供应协议谈判的团队承认，他们当时别无选择，只能接受一家原有供应商的定价和条款，但他们亮明本公司即将推出新产品，并警告对方现在的地位并非理性选择而来，下一代产品极有可能更换供应商——所有相关的下游收入也会流入其他供应商的腰包。他们还分享了有关维修保养收入流的数据，表示有能力调整业务与开价合理且真诚的其他供应商合作。

如何对你的策略进行压力测试

谈判策略的一个关键是将自己摆到对手的位置上，真正弄清其动机和可能的行动。最好的办法是正式设立一个团队，从对方——也就是红队（Red Team）的角度来分析谈判。（冷战期间，红队在模拟军事演习中扮演苏联的角色。）

当然，多数谈判计划都包括分析对方的目标和可能的行动。不过根据我们的经验，想象力的缺失和不可避免的人类偏见通常会限制和扭曲这部分分析。尤其是在风险很高、实力不平衡造成了恐惧与怨恨的时候，强烈的情绪会阻碍正常思维，扭曲理性的分析。我

们还发现，除非红队里有非常受人尊敬且有影响力的资深成员，否则对抗演习中得出的见解通常会被人低估。

在某些情况下，模拟可以作为战略制定和谈判计划的一部分开展。不过，在整个谈判过程中实施模拟效果会更显著，让红队随事态的进展来修订策略，利用进行中的模拟预测对方的行动。

公司过去的谈判者曾对未来的业务做出过威胁和承诺，可是都不具体，缺乏效力。现在，加强合作的好处和潜在的机会损失对供应商来说都很具体——因而很有说服力。

考虑时机和顺序的影响

许多人力图加快或放慢谈判节奏，以向对方施加压力并设法使其让步。可是压力战术通常适得其反。应该仔细思索对方可能如何回应，就据此判断出何时该加快、放慢或暂停谈判。

几年前，一家小型科技公司与互联网巨头谈判，以期续签一项重要协议。这家小公司非常依赖这笔交易带来的收入，哪怕是想想暂时没有这笔生意也很吓人。为了向该小公司施压，这家互联网巨头表现得并不急于完成交易，并表示不确定这份合同是否值得续签。

结果证明这是一个重大的误判。小公司的谈判团队意识到无法让对方加速谈判，于是决定利用这段时间在公司的客户与商业伙伴生态系统内建立支持，寻求与那家互联网巨头的巨大竞争对手合作的可能性。这段时间得到了充分利用。当替代选项从不可想象变为可以想象，再变为可行的时候，小公司的筹码就增加了。最终，与互联网巨头的合同以9位数的价值得到续签，与之前相比增长了近5倍。虽然时

间的流逝的确让小公司对其日渐萎缩的现金储备感到紧张，但也赋予了该公司机会，使其从实质上改变了谈判格局。

对解决问题或接触各方的顺序进行编排也很重要。解决部分问题可能会重置利害关系，或者重新构建之后的其他谈判。

战略性地反思谈判顺序，一个很好的例子来自石油天然气行业。一家大型跨国公司与某国有石油公司签订合资协议，协议中同意，今后某特定竞争对手可以支付资本份额以及未参与交易期间的利息来加入合作。几年后，的确有另一家跨国公司选择加入，并就利率问题进行谈判。原跨国公司没有讨论高于或低于伦敦银行间拆放款利率（LIBOR）多少个点才算合适，而是决定与石油公司重新谈判修改后的协议需要哪些后续条款。这家跨国公司提出的原则是，后入者获得的回报率不应高于最初的合作伙伴，因为最初的合作伙伴在项目证明其价值之前承担了更大的风险。石油公司欣然同意。

解决了这个问题之后，跨国公司又转向新的未来合作伙伴，利用最近经过审计的合资公司账本证明，新入合作伙伴所欠的利息是每年60%，而不是像LIBOR那样的利率。新的合作伙伴先是震惊，随后也表示同意。

以下五个问题可以帮助谈判者战略性地管理时间与顺序安排：

1.外部市场的哪些变化可能会提升或降低各方在交易中的价值与重要性？

2.我们在多大程度上可以利用额外的时间来加强我们的后备选项？

3.对方在多大程度上可以利用额外的时间来加强其后备选项？

4.与其他各方谈判达成的协议可能会如何影响谈判的范围，或创造先例影响我们解决关键问题的方式。

5.外部市场的哪些活动或变化可能会对我们的——以及对方的——后备选项的力度产生不利影响，或者创造互利互惠的机会？

在过程和构思问题上发挥创意

在与实力强大的对手进行高风险交易商谈时，许多谈判者会犹豫，是该先提出自己的要求，还是先让对方提。他们还时常在想，应该在初次报价或还价时就以激进的条款来显示实力，还是应该用更平衡、更合理的条款来表示自己渴望双赢的结果。可是这种二元思维使我们忽略了其他更多的降低风险、提升成功率的谈判方式。

让我们来看看一家全球医疗保健公司的例子，该公司依赖某独家供应商来生产其最大的创收产品之一。供应商拥有许多对制造过程至关重要的专利，因此换成另一家供应商需要花费数年时间，并且需要大量投资对制造流程进行重新设计。可是多年来，该供应商一直不愿配合提高质量与制造效率。与该供应商的合同即将到期之际，这家医疗保健公司认真考虑了如何展开续约谈判。是否应该要求大幅降价及其他改进？还是应该首先提出更合理的条款，并希望供应商给出妥当的回应？

被动的谈判方式	战略型的谈判方式
注重协议条款	注重塑造谈判的环境和过程
设法获得交易价值的最大份额	考虑是否大幅调整交易的范围、如何调整
把对方的所有利益相关方当作盟友去接触	考虑对方的内部组成，以及各组成部分之间的分歧或一致可能会如何影响谈判
对对方的行动作出回应	预见并影响对方的行动
最大程度向对方施压	利用积极性和（必要时）胁迫性的筹码
孤立看待每一次谈判	分析和利用不同谈判间的联系

经过一番商讨和权衡，医疗保健公司拟定了第三种方法。它没有一开始就发送初始条款清单，而是邀请供应商参加谈判前的峰会，共同讨论双方在之前的合同中哪些工作卓有成效、哪些效果不好，以及市场和双方的商业目标发生了怎样的改变。保健公司认为这一举动风

险较低。供应商可能会拒绝邀请，但也不会有什么别的影响，只是保健公司谈判团队要重拾原本的方法，发送初始条款清单。


RAM HEAVY DUTY
2010 MOTOR
TREND TRUCK
OF THE YEAR.
TRUCK OF THE YEAR.


ally
RAM 1500 SPORT
CREW CAB 4X4
SUNDAY
MONDAY
17 MPG

令团队中一些人意想不到的是，供应商接受了邀请。峰会上，医疗保健公司的团队分享了对该公司产品的经济状况及市场地位变化的分析。分析表明，除非产品价格大幅下跌，否则新的竞品会夺走大量市场份额。这不仅会减少医疗保健公司的收入，也会减少供应商的收入。这一分析引发了热烈的讨论，讨论的焦点不是讨价还价，而是共同解决问题。这又反过来促使参会者思考如何创造性地调整两家公司的合作方式，并拟定了在新合同中协商商业条款的原则，包括分担风险与回报的框架。最终的交易为制造商节省了数千万美元，而供应商则认为这比早前的合同更加有利。双方一致认为，传统的“报价-还价”谈判过程充其量只能为双方带来价值远低于现在的交易——而且很可能根本达不成协议。

高风险的谈判令人焦虑。因此交易者会将注意力集中于（感知到的）威胁上，而不是去发现所有可能的筹码形式，并广泛地考虑选择。这种情况下，谈判者更有可能做出糟糕的策略选择，要么屈从于对方的压力，要么不经意间导致自己最担心的事情发生。

战略性的谈判方法，不仅仅是在合作和竞争之间做出非此即彼的选择，从这种二元角度进行思考几乎总是事与愿违。评估与同一谈判对象每次谈判之间的联系，仔细审视谈判的问题和范围是否需要调整，关注何时以及如何最有效地沟通，这样可以获得更多的价值。

乔纳森·休斯和丹尼·厄特尔是Vantage Partners的合伙人。Vantage Partners是一家专业从事战略伙伴关系和复杂谈判的全球咨询公司。

充分利用
异地调职

MAKE THE MOST OF YOUR RELOCATION

普里特维拉杰·乔杜里（Prithwiraj Choudhury）| 文
永年 | 译 牛文静 | 校 时青靖 | 编辑

因工作而离乡背井时，如何获取收益、限制代价。

核心观点

背景

今天的专业人士通常应该具有地域流动能力，尤其是当他们为跨国公司效力时。

问题

虽然跨境调职提供了许多职业发展的好处，但是也存在与之相关的监管和职业上的制约以及经济和心理上的代价。

解决方案

研究表明，在你职业生涯的早期就调职异地可以加速事业的发展，卓有成效的调职人员会找到创造性的变通方法，与国内保持联系，策略性地安排前往总部的时间，并积极主动地规划下一步的行动。





关于艺术品

黑尔格·斯科温（Helge Skodvin）的系列作品《可移动的野兽》（“A Moveable Beast”）捕捉到了自然历史博物馆在准备大规模整修时藏品横跨挪威卑尔根市的运输场景。

魏世民(Bill Wiseman)正面临一场困境。当他的妻子在冲绳找到一份工作时，他已在麦肯锡（McKinsey）的西雅图办事处工作了两年。他不得不做出决定，是继续留在美国当咨询顾问，还是到韩国办事处（那里出现了个机会）担任项目经理。虽然魏世民渴望升职，也希望离妻子近些，但是它对韩国语言和文化知之甚少，担心调职亚洲可能有损他的事业。

许多专业人士都会认同这样的抉择有多艰难，因为他们自己曾经面临过类似的处境。虽然新冠疫情危机在最近几个月里让旅行陷入停顿，但是对于希望在当今的全球化经济中获得发展的管理者和知识员工而言，地域流动性已变得至关重要，尤其是在跨国公司，而这一趋势不太可能逆转。不过，当机会浮现于遥远的地方，你如何得知它们是否适合于你？在新地区或国家工作一段时间或许可以提升你解决问题的能力，让你成为知识经纪人，而且获得经济上的回报。然而，消极面也存在。你如何在减少制约并付出最少代价的同时又能够利用所有的好处呢？

一项针对数百名专业人士的研究为此指明了前进的方向，这些人士曾在各种企业和行业中经历过跨越国界的调职。简单地说，任何考虑这种派遣的人在接受它之前必须彻底想清楚它的整个生命周期：何时赴任、去何地赴任、任职多久；在当地期间如何运作；何时以及如何返回，或者再次调职；此次派遣如何在更广的层面上与事业及个人的头等大事相契合。

益处

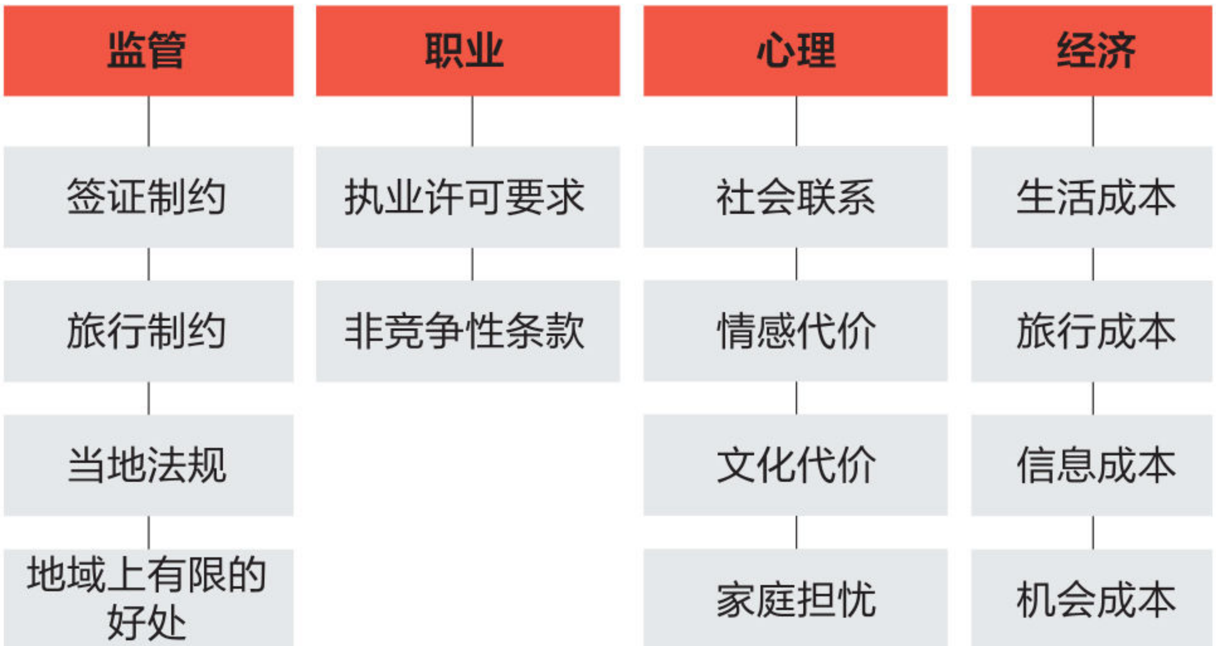
许多研究表明，专业人士从地域迁移中可以构建知识、技能和关系网络，并获得经济收益。比如1977年，管理学者安德斯·埃德斯特伦（Anders Edström）和杰伊·加尔布雷思（Jay Galbraith）发现，海外工作可以给跨国公司的中层管理人员上一门领导力强化课程，帮助他们学会独立决策，并建立强大的非正式沟通网络。全球发展中心（Center for Global Development）的迈克尔·克莱门斯（Michael Clemens）用文

件证明，担任国际职位的知识员工挣的薪水高于在同一家公司的同一种工作中执行同样任务的其他员工。

我自己的研究也凸显了地域流动的积极方面。当我在麦肯锡采访那些曾经历过跨国调职的管理者时，他们都一致表示，跨越多个地域建立起客户、导师和学员关系网络可以促进职业发展，比待在一个地方更能提供获取信息、知识和资源的途径。我与辛基尼·查托帕迪亚（Shinjinee Chattopadhyay）在2017年的一项共同研究表明，被随机分配到偏远艰苦地区的新雇印度官员比他们在主流地区的同行进步更快——或许因为他们有更多机会提升自己解决问题的能力。其中有一名女士被派到了一个犯罪率很高的地区——距首都900英里，离她家乡1000英里——她与当地叛乱分子的妻子和女儿们一道，将旅游部门废弃的平房改造成了一所学校。正如她所承认的，她“如果安坐在班加罗尔或德里这样的舒适区，就无法学会在思维上打破陈规了”。

异地调职的挑战

按照ROPE框架，调职人员面临四种问题。



海外工作经历似乎对创新也会产生积极影响。2006年，安娜李·萨克塞尼安（AnnaLee Saxenian）的研究表明，出生于国外的雇员如何吸收了硅谷的知识、人脉和价值观，然后将其传播到以色列、中国和印度的本土新兴创新中心。相反的流动似乎也有好处：当我和达尼·巴哈尔（Dany Bahar）、希勒尔·拉波波特（Hillel Rapoport）对95个国家的创新模式进行了调查之后，我们发现，移民发明家在将思想从他们本国传播到新地方方面发挥了重要作用。我在2019年和金度闰（Do Yoon Kim，音译）共同开展的一项研究中也发现了这种效应。在该研究中，我们利用了与签证相关的一项自然实验，结果发现，从中国和印度来到美国生物制药机构工作的研究人员利用了他们对草药的理解，致使他们的团队更具创新性。亚洲和本土的研究人员聚合了他们的知识来

开发新产品专利，比如，一种结合姜黄与合成化合物治疗皮肤病的药物，以及一种含有绿茶成分治疗更年期疼痛的药物。

国外的经历也会促进个人的创造力。看看调职印度为微软效力的日本计算机科学家富山健太郎（Kentaro Toyama）的例子，我在与哈佛商学院的塔伦·康纳（Tarun Khanna）开展共同研究时遇到了他。富山在访问乡村学校的时候注意到，孩子们共用一台电脑时（这是常有的事），班上的恶霸总会霸占鼠标。因此，他开发了MultiPoint，这种装置让每个孩子都能拥有一个连接着学校电脑的鼠标。

这些有益的影响似乎还延及曾经调职海外的那些人的同事。在2016年的一项研究中，我发现，一家《财富》50强科技公司的新兴市场研发中心的管理者们，是如何利用之前在国外工作时获得的内部社会资本来帮助他们的下属：被随机分配到这些管理者手下工作的新雇大学毕业生，申请专利的可能性是那些效力于没有跨国任职经验的管理者的同行的三倍，而且更有可能运用遥远总部提供的知识推进工作。换言之，曾经在国外工作过的管理者们充当了不同地域间传递知识的桥梁。

制约因素与代价

尽管跨地域调职存在巨大的潜在好处，但是它也会带来几个可能的弊端，对有伴侣和孩子的人而言尤其如此。这些弊端可以分成四类：监管制约与职业制约，心理代价与经济代价。我称这一框架为ROPE。

监管制约。这些制约包括有关异地调职方面的任何法律限制——国与国之间或国家内部的异地调职。即使你的公司为你提供工作签

证，未来的变化也可能导致该签证无法延期。

比如，当我和尹俊根（Chungeun Yoon，音译）、柯克·多兰（Kirk Doran）在研究持H-1B签证到美国一家大型科技公司工作的专业人士的数据时，我们发现，这些签证的延期率在2017年以后大幅下降。远在当前疫情发生之前，美国就已禁止某些国家的国民入境，而对未来传染病和流行病的担忧可能会导致美国及其他国家政府进一步限制人员流动。英国脱欧之后，在英国工作的欧盟公民或者在欧洲工作的英国人也可能面临新的规定。即使像国家之间有关宠物运输的规定这类小问题，都可能让试图处理调职问题的家庭感到头疼。

至于国内的监管制约，中国的户籍制度“户口”就是一个例子。在我和加里·皮萨诺（Gary Pisano）的研究中，我们发现，这种制度给员工的异地调职以及公司长期留住跨省流动员工造成困难，因为户口的改变可能会导致个人及其家人失去医疗和教育福利。在印度，同样的制约由定量供应卡造成，这种卡与公民家乡所在的邦挂钩，提供获得补贴食品的渠道。从历史上看，跨邦迁移的人尚无法使用该卡。

配偶或伴侣的工作需要造成了额外的制约。看看米娅·门兹（Mia Mends）的例子，她是生于美国的一名高管，我和同事莱斯莉·珀洛（Leslie Perlow）因一项案例研究采访过她。她在商学院毕业后得到了一份在华盛顿丽思卡尔顿（Ritz-Carlton）就职的“理想工作”。可是她的未婚夫已被芝加哥的伊利诺伊理工学院（Illinois Institute of Technology）一个两年制硕士项目录取。门兹最终决定拒绝那份梦寐以求的工作，因为与他在一起对她来说很重要，而她可以到芝加哥另找一份好工作。几年后，索迪斯集团（Sodexo）聘请她负责八个拉美国家的销售。这一次她接受了。“我们卖掉了我们的房子，打包好行李，

搬到了圣保罗，”她回忆道，“我丈夫辞去了他的工作，可是我们的签证只允许我们中的一个人在当地工作，因此我丈夫不能去找新工作。”

职业制约。另一个障碍是执业许可要求——比如医疗、法律和工程等职业的执业许可要求。比如，移居欧盟的会计师和律师必须在新国家与持有执照的从业人员共事长达三年时间，或者参加东道国的执业资格考试。美国的要求在过去60年里变得愈加严格。根据耶鲁法学院（Yale Law School）的戴维·施莱克尔（David Schleicher）的数据，美国各州执业许可法律覆盖的劳动人口从20世纪50年代初的不到5%上升到了2008年的25%。

最近，我们看到，对网络安全和技术转移的担忧阻碍了地域流动。结果据报道，美国企业英特尔、高通和格芯（GlobalFoundries）正放缓雇用中国公民从事高级工程工作的速度。民族主义现在也成了一个制约因素；今年早些时候，中国驱逐了美国三家主要报纸的记者，以报复特朗普政府对在美中国记者实施的限制。

非竞争性协议也可能构成障碍。马特·马克思（Matt Marx）、德博拉·斯特伦斯基（Deborah Strumsky）和李·弗莱明（Lee Fleming）在对密歇根州法律的研究中发现，这些法律的执行降低了州际间的流动性，尤其对从事狭义技术领域的发明家而言更是如此。


EPAL
EUR


EPAL



心理代价。远离朋友、家人和熟悉的文化在情感上可能很难，一次重大调职不可避免地会给个人以及他/她相携之人造成压力。虽然这些代价难以衡量，但是我与权伍灿（Ohchan Kwon，音译）共同开展的研究表明，它们可能具有令人意想不到的意义。在我们对随机派遣到印度各地生产中心的IT员工所进行的研究中，我们发现，当人们外派工作的时间恰逢国内的节日或家庭团聚时，他们的工作效率大大降低。其中一人向我们表示：“这是我在这里的第三年，虽然我一直都很想家，但是去年排灯节期间我的经理没有准我的假时，我实在是太想家了。”我因与卡罗琳·埃尔金斯（Caroline Elkins）和康纳共同进行的一项案例研究而访谈过的一名移民吴卓（Wu Zhuo，音译）也表达了这

样的情感。他向我表示，从家乡中国来到肯尼亚就职于中国国有企业金钟国际（Golden Bell International）后的第一个春节，他感到孤独痛苦。虽然他现在已在非洲待了20年，但是新的顾虑又出现了：由于他和他的配偶都是独生子女（出生于中国计划生育政策期间），他们担心离父母太远，需要回家照顾他们。

在新的地方，文化上的隔阂通常会产生负面的影响。来自休斯敦的门兹表示自己在国外期间感觉像个局外人。“我和我丈夫都是非洲裔美国人——他有埃塞俄比亚血统——我们希望在巴西会遇到许多其他非洲族裔，”她表示，“可是在外国侨民社区，我们并没有看到许多黑人。我们遇到的那些通常是佣人。我们获得通行证是因为我们是美国人。可是我们会去餐馆吃饭，人们会摸我们孩子的头发。两三岁的时候，我们的女儿就表示，她希望自己成为白人，金发碧眼，因为她的许多同学都是如此。”门兹还表示，由于她不熟悉葡萄牙语，好几次商务会议她都只好从头到尾坐在那里，听不懂对话，感觉自己在新的地方掌控不了局面。

花费时间和精力去学习一门语言（如果必要的话）、适应新的文化背景、了解截然不同的医疗卫生、金融、交通及其他各种制度，这可能同样让人沮丧，而那些携家带口的人还要面临寻找新雇主、学校和幼托机构这些额外的挑战。

经济代价。虽然异地调职通常会有经济上的好处——尤其是新地区或新国家的生活成本较低，而且雇主会负担异地搬迁、不断旅行、住房及教育费用时——但情况并非总是如此。比如，到伦敦、硅谷或香港履新的员工很可能会面临高得多的生活成本，以目前的工资水平可能无法维持现有的生活方式。如果公司不报销费用，回家探访家人和朋友的个人旅行成本会是一个负担。如果伴侣无法在新国家得到工

作，或者必须在调职期间请假另谋职位，其放弃的收入也属于这个范畴。门兹表示，由于她丈夫不能获得在巴西的工作签证，她成了挣钱养家的人。“他很有创意，找到了些咨询的活儿，”她补充道，“但这对我们来说并不容易，尤其是身处以男子气概著称的文化中。”心理代价和经济代价在此明显叠加在一起。

异地调职还可能让人失去事业发展的机会。罗莎莉·通（Rosalie Tung）已收集了员工的轶事证据，他们不愿意接受海外派遣工作的延期，因为他们担心被人遗忘，错过了升职的机会。比如，某位经理在调职到日本之后，眼睁睁看着自己的对手在总部平步青云。驻地远离总部的专业人士还有可能错失为其想法获取关键信息和重要资源的机会。在我与康纳合作的研究中，我发现2006年在一家跨国公司的中国研发中心就发生过这样的事情。那里的管理者们正致力于为大众开发一种前景看好的廉价“电脑手机”原型。即使在试生产成功之后，这个项目还是因美国总部不愿支持而被搁置。面对跨境资源分配过程中遭遇的挫折，这些管理者最终选择离开了公司，转而效力于愿意支持他们想法的当地企业。

如果高管们多次调职，问题可能会变得很复杂。在某些情况下，第一次调动会增加下一次调职的制约和代价，人就被困在一个地方了。如果孩子在新地方出生，与朋友、学校和社区建立了联系，或者配偶在当地找到了长期职业前景看好的工作，这种情况就可能出现。

实现价值最大化

虽然每一次异地调职都会有不同的好处、制约和代价，但是有几条原则仍然具有普遍意义。

调职宜早不宜迟。在你的职业生涯初期，工作调动的挑战通常较小。一方面，那时你有配偶或孩子的可能性不大。此外，调职帮你构建起来的解决问题的能力会在你的长期职业生涯中产生回报。关于早期经历如何会对今后的社交行为产生持久影响，这方面的研究有很多。

多年来，我与许多同事的交谈都支持这样一种看法，即在职业生涯早期调职到新地方通常会有长期的回报。比如，一位来自奥地利的麦肯锡咨询师曾在印度短暂工作过一段时间，一位来自南美的微软销售经理曾被派遣到欧洲和亚洲，他们两人都向我表示，这些早期的调职极大地帮助了他们在国内机构树立声誉。

步出你的舒适区。任何重大的调职都会拓展你的能力。可是正如对分配到偏远地区的印度官员所做的研究表明的那样，某些调职可以为你提供更多拓展能力的机会。在与元申宰（Shinjae Won，音译）合作的后续研究中，我和查托帕迪亚发现，被派到较小城镇的官员还更有可能晋升到管理职位，或许是因为他们在人员配备不那么充足的地区必须承担更大的领导角色。在另一项研究中，我和海斯·吉布森（Hise Gibson）、埃里克·林（Eric Lin）、苏纳西尔·杜塔（Sunasir Dutta）发现，在伊拉克和阿富汗冲突期间，按照一定方式被随机派往高挑战性地区的美国军官也见证了职业生涯的加速发展。

当然，你不必选择战火纷飞地区这样的“煎熬”之地来让你的事业步入快车道。实际上，正如安迪·莫林斯基（Andy Molinsky）和埃琳·迈耶（Erin Meyer）的研究所表明的，你只需迁到一个地方，在那里必须驾驭完全陌生的规范，在解决这些挑战时增强你的文化自如度和同理心，你就可以拓展自己。因此，如果你可以选择，那就去接受可以考验你能力、帮助你成长为领导的任命。



找到变通办法。许多异地调职的人发现了富有创意的办法来避开制约和代价。比如，麦肯锡的魏世民真的决定移居韩国，尽管他不会说当地语言。虽然严格来讲，他的正式职位要求他用韩语和日语与客户沟通，但他迫使幕僚团队承担起了这份责任，而他只扮演思想领袖和总经理的角色。对魏世民和他的直接下属而言，这是一个巨大的双赢之策。

门兹采取的策略正好相反，努力学习“熟练但并不完美地”说葡萄牙语（尽管这并不是硬性要求），这样她就可以在办公室更好地与当地人达成理解。因此，你不仅可以重新思考如何完成工作，而且可以重新思考自己在新环境中如何进行社交。要记住，你与同事的共同点

越多，你就越不会感到孤立。我与权伍灿正在合作开展的研究表明，如果迁居异地的人找到一群说母语的职场朋友，他们通常会更快乐。

对于异地调职之人的伴侣而言，另一种新出现的引人关注的变通方法是，到有远程办公项目的企业求职，比如GitLab、Zapier、Seeq、美国专利与商标局（United States Patent and Trademark Office）和Akamai ——这里仅举几例。正如一位美国专利审查员向我表示的，“我是一名军属，这意味着我生活在一个频繁迁居和个人动荡的世界里，许多军属因此无法拥有持久的事业，尤其是他们自己选择的事业。远程办公使我能够追求自己的志趣，尽管不断在搬家，但是我可以同时为我的家庭和社会做出贡献。”

保持与国内的联系。主动减轻感觉与家庭和文化脱节这种心理代价的一个突出例子，是就职于华盛顿特区世界银行的塞浦路斯人纳塔莉·尼科拉乌（Natalie Nicolaou）。按她自己的话说：“我正努力确保我的孩子们感觉到塞浦路斯也是他们的家。我必须付出真正的努力。做到这一点最好的办法就是常去那里，不过我们在这里也可以做一些事情。我花钱安装了卫星电视来收看塞浦路斯电视频道，这样我的孩子们就可以了解塞浦路斯流行文化，并且与他们的表亲有聊天的话题。我们雇用过许多母语是希腊语的保姆。我们在郊区而不是在市中心买了一所房子，目的是离一座希腊东正教堂近一些，那里有讲希腊语的人，还有一个团结的希腊人和塞浦路斯人社区。我上下班很辛苦，可至少在他们庆祝塞浦路斯独立日的时候，我可以成为其中的一分子。”

就在几十年前，侨居外国的人在试图保持跨境联络时还面临着技术挑战。据研究人员与思想跨地区流动的苏尼尔·阿姆里特（Sunil Amrith）称，在20世纪80年代、90年代，甚至21世纪初期，海外员工使用电话卡拨打国际电话。阿姆里特还引用了亚斯明·卡比尔（Yasmine

Kabir）对一位侨民的描述，那位侨民用录音磁带给他的家人寄送音频信件。然而，正如策达尔·尼利（Tsedal Neeley）在她关于全球分散团队的著作中指出的，我们现在生活在一个Zoom、Slack、Jive和Yammer的世界，与远方的家人和朋友保持联系容易得多了。

策略性地安排回国旅行。合乎时宜地回到公司总部可以保护那些接受异地调职的人，使他们不失去机会。在一家《财富》50强企业的印度研发中心，我发现了员工规避远距离局限的一种机制：短暂、及时地访问总部。在这家公司，到总部的旅行是受限制的，印度研发人员不能随意造访。然而，那些有幸在研发支出周期的关键月份——就在第四季度审核会议之前——前往美国的人获得创新资源的可能性要大得多。这是远在天边、希望为自己的项目赢得支持的所有员工应该注意的一条经验。

休假的时机也很重要。对分配到印度各地生产中心的IT员工的研究表明，当他们在休假时间的安排上有更大灵活性时，他们的表现更好；当家乡有大量家人和朋友在其左右时，他们更享受回乡之旅。正如克里斯托巴尔·扬（Cristobal Young）和林宰延（Chaeyoon Lim，音译）所指出的，时间是一种“关系网货物”，其价值取决于我们社交圈中拥有同等时间的人数。有能力定期回家，或者在最关键的时候回家会让天平倾向于跨国调职。

规划好下一步。最后一个好做法是草绘出你异地调职的生命周期，并开始为下一步作打算，无论是要回到你以前的城市、留在新的地区，还是完全调任到其他地方。比如，如果你打算在两三年后回到家乡或总部，问问高层领导届时可能会有哪些职位空缺，你需要什么样的能力或经验才能在这些职位上获得成功。你可以同你的家人，尤其是你的配偶和孩子进行类似讨论。一名经理曾向我表示：“我希望在

未来五年内回到家乡。我见过已为公司效力多年的同事，当他们希望回家时，他们认识的多数人都在美国，他们的孩子生活在这里，他们的孩子不想回去，因为那里感觉不像是家。他们待的时间太久了，错过了窗口期。”

留心监管环境、你的公司或者你的家庭方面出现的变化，这些变化可能会影响你的计划。与你的经理和人力资源部门保持开诚布公的对话，这样你既不会被封锁在你已迁居的国家之外，也不会受困于其中。你甚至可能希望与私人移民律师亲密合作，以了解你的家乡和东道国在居住要求上正在发生的变化。

也请考虑一下，你是有意将海外工作作为一次性试验来尝试一番，还是成为永久侨民，还是如罗萨贝特·莫斯·坎特（Rosabeth Moss Kanter）和马丁内·哈斯（Martine Haas）等学者所描述的那种“全球化的世界主义者”。比如，魏世民当初调职首尔的时候预计会在海外待上几年，可是最终却领导东亚团队度过了20年时间，获得了“移动先生”的绰号。他指出，他在不同地域的所有经历帮助他成为了一名“持续拓展的思想家”。

尽管最近旅行受到限制，但是世界真的可以让知识员工任意驰骋。不过，你在开始冒险之旅之前，应该认真思考一下任何异地调职的预期收益以及可能的代价与制约，并绘制出它的理想生命周期。

普里特维拉杰·乔杜里是哈佛商学院技术与运营管理部（Technology and Operations Management Unit at Harvard Business School）的Lumry家族教席副教授。

迈克尔·波特：修复美国政治

FIXING U.S. POLITICS

凯瑟琳·吉尔（Katherine M. Gehl）
迈克尔·波特（Michael E. Porter）| 文
永年 | 译 时青靖 | 校 钮键军 | 编辑

可以通过重新设计投票方式，将再次当选与为公众利益行事挂钩，从而实现政治上的良性竞争。

核心观点

问题

虽然人们通常认为美国的政治体制是建立在高尚原则基础上的公共机构，但其实不然。政治行为所依据的激励机制和力量与任何私营行业中形成竞争的激励机制与力量相同。

赢家与输家

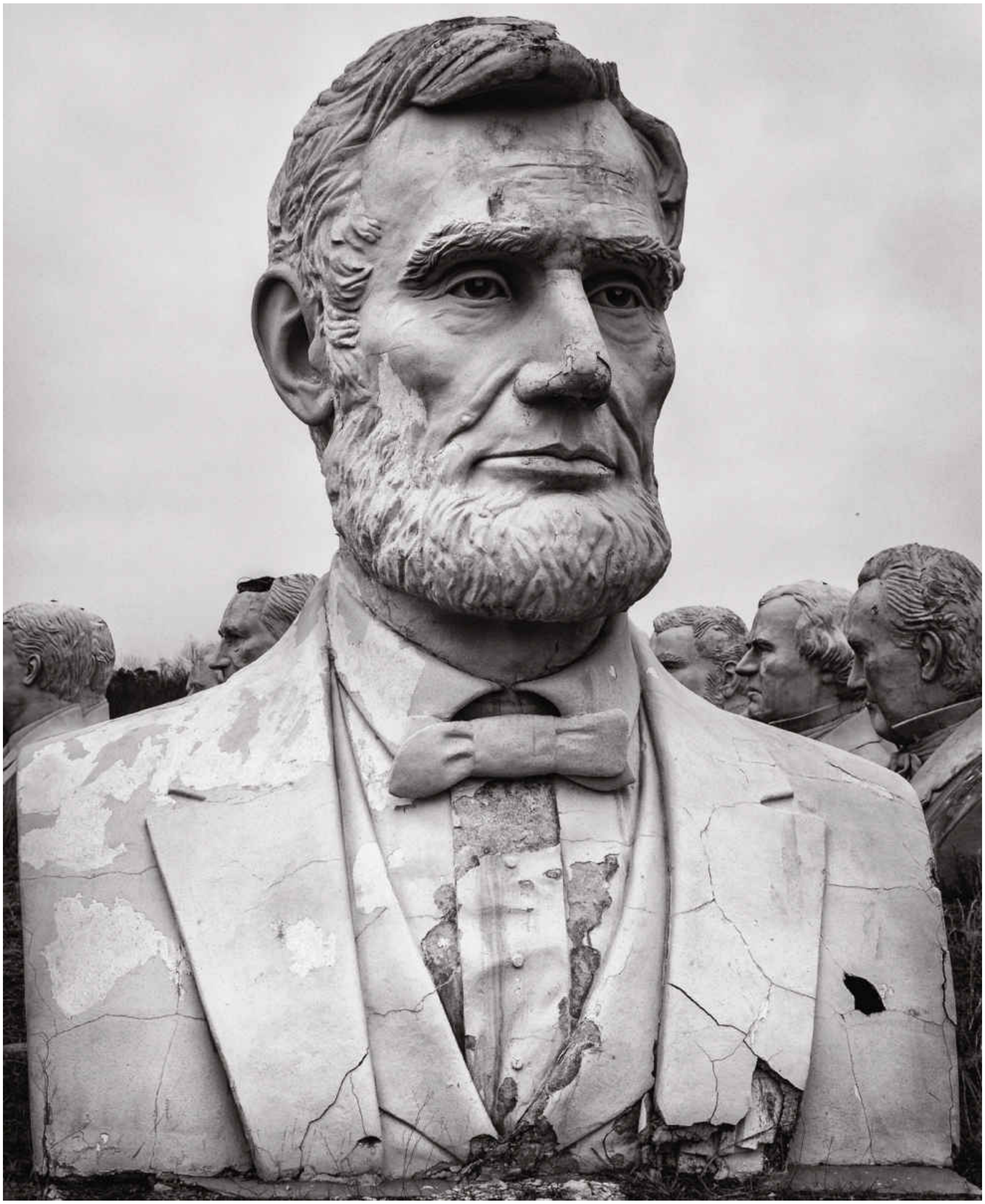
我们的选举和立法制度淹没在不良竞争之中：根深蒂固的两大寡头——共和党和民主党——是赢家，而公众利益是输家。

解决方案

我们可以通过重新设计我们的投票方式，将再次当选与为公众利益行事挂钩，从而实现政治上的——成果、创新和责任——良性竞

争。我们称其为自由市场政治。





关于艺术品

罗伯特·詹姆斯(Robert James)记录了总统公园的遗迹，这是一个失败的旅游景点。这43尊碎裂的往届总统半身像，每尊高18-20英尺，现在矗立于弗吉尼亚州Croaker的一个家庭农场中。

在华盛顿史无前例的党派纷争与僵局中，国会似乎陷入了一场旷日持久的争斗，无法产生结果。在许多美国人以及世界其他地区的人看来，美国的政治体制之不合理，功能之失调，已经到了无法修复的地步。

诚然，共和党和民主党最近通过了重大立法，旨在稳定受新冠疫情影响而被重创的美国经济。可是这不应该被误认为是政治体制本身一个令人鼓舞的征兆。事实上，这反映了一种人皆熟知的格局：国家危机之中出现了两党合作的假象，此时的两党担心，如果它们不采取点行动，必定会遭受对方断定的选举失败。它们同意采取紧急响应措施，并且就在私下同意将成本转嫁给子孙后代的时候，公开鼓吹它们的成功。当今天的危机平息后，国会将恢复往日的政治边缘政策，这种政策无法解决我们现在面临的许多其他挑战，也无法预防未来的危机。

事情并非一定要如此。

强效的解决方案——你可能不熟悉的方案——是存在的，而且在数年而非数十年内就可以实施。在我们的新书《政治行业：政治创新何以打破党派僵局并拯救我们的民主》（The Politics Industry: How Political Innovation Can Break Partisan Gridlock and Save Our Democracy）中，我们抛弃了对美国政治的传统理解。这个问题不是一个具体的政治学问题，政策问题，或者两极分化问题：它是一个体制问题。我们的政治体制非但没有被“打破”，反而恰恰在履行设计它的初衷。它的建立不是为了实现公众利益或促进政策创新，它也不会因为未达此目的而追究责任。相反，塑造日常行为和结果的多数规则都被我们政治体制中心根深蒂固的两大寡头执拗地优化了——甚至特意创造出来——并为其利益服务：民主党和共和党（以及围绕他们的行动者），我们统称其为政治-产业联合体。

凭借凯瑟琳对政治行业理论开创性的发展以及数十年的企业领导身份，加上迈克尔在竞争问题上开创性的学术研究，我们对美国政治的本质、对其功能失调的补救措施得出了五条关键结论：

• 虽然人们通常认为美国的政治体制是建立在源于《宪法》的高尚原则、公正架构与实践基础之上的公共机构，可事实并非如此。政治行为所依据的激励因素和力量与任何私营行业中形成竞争的激励因素及力量相同。

• 政治行业的功能失调因不良竞争和进入壁垒而长期存在，而无论竞争和壁垒的结果如何，两大寡头的地位都会得到保证。

• 美国的政治体制不会自我修正。没有抗衡的力量，也没有独立和获得授权的监管机构来恢复良性的竞争。

• 对选举和立法中的游戏规则进行特定的战略性改变，可以改变激励机制，从而造就良性的竞争、创新和问责制。

• 企业在追求短期利益的过程中已经成为政治-产业联合体中的主要参与者，加剧了其功能失调。企业界必须重新审视其参与模式，重点支持结构性政治创新，从长远来看，这对企业和社会都有裨益。

不良竞争

为检视现行体制的运作方式，我们应用了最初开发来解释产业结构及其对营利性行业内竞争影响的五力模型（Five Forces framework）。这一模型阐释了政治机能失调的根本原因，并指明了变革所需的最强有力的杠杆。

政治行业的驱动力与其他任何行业一样，都是构成竞争的那五种力量：竞争的性质与强度、买家的实力、供应商的实力、新入行者的威胁以及以新方式竞争的替代者造成的压力。这些力量之间的动态关系决定了行业竞争的性质、行业创造的价值以及谁有能力获取这种价值。

一个行业的良性竞争是双赢的竞争。竞争对手为了更好地服务客户需求而激烈竞争。通过教育客户及迫使对手生产更好的产品与服务，接触客户的渠道可以强化良性竞争。供应商竞相提供更优质的投入，让对手改进

自身的产品和服务。新入行者和替代者只要不被高进入壁垒所阻碍，就会促进创新，并动摇现有的竞争。客户有权通过将业务转移到其他地方的方式来惩处提供劣质产品和服务的竞争对手。在健康的行业里，只要客户满意，竞争对手们也都会运转良好。

在政治行业，我们没有这种良性竞争——正好相反。竞争发生在两个关键层面：赢得选举的竞争和通过（或阻止）立法的竞争。我们的选举和立法正深陷不良的输赢竞争之中：两大寡头成为赢家，公众利益成为输家。这种悲剧性的结果是由政治行业的结构造成的。

五力模型理论应用于政治揭示出关键问题。竞争对手们（民主党人和共和党人）已巩固了他们的两大寡头地位，这样，即使他们应该服务的客户（公民和选民）深感不满，他们也照样运转良好。竞争对手根据意识形态和党派利益划分选民，以此来区分自己。他们瞄准的目标是相互排斥的党派及特殊利益群体，以最大程度减少核心客户的重叠。这种划分提高了客户忠诚度，减少了责任。每一方都竞相通过妖魔化对方来强化分歧，而不是拿出最有可能需要妥协的、切实可行的解决方案。

渠道（媒体报道、广告、选民直接参与）和供应商（候选人、说客、选民数据商店）受到连累，并被拉拢为两大寡头服务。多数客户的影响力极其有限——很大程度上是因为替代者和新入行者遭到了有效阻止。

更多好书分享关注公众号：sanqiujun

新竞争对手（比如新政党）或替代者（比如独立人士）面临的进入壁垒异常巨大。一旦存在可能，两大寡头就会合作加强那些壁垒。比如，为了遏制新入行者，两大寡头制定了筹款规则，允许单个捐助者每年向一个全国性政党（民主党，共和党，或者两者）捐款85.5万美元，但是只允许其在每个选举周期——每两年——向独立候选人委员会捐款5600美元。

自反奴隶制的辉格党在1854年分裂并成立共和党以来，迄今还没有出现一个主要的新政党。进步党（The Progressive Party）（1912）和改革党（Reform Party）（1995）都是认真的尝试，但是他们只选出了寥寥几位候

选人，十年之内就解散了。尽管人们对现有政党普遍的不满情绪越来越甚，但是当代的第三党派依然表现不佳，与独立候选人无异，尽管越来越多的公民认为自己是无党派人士而非民主党人或共和党人。

政治机器

在政治行业，最大的进入壁垒——因而也是产生良好政治结果的最大障碍——是我们看来完全正常的结构与做法，因为“他们一直就是那样”。这些东西包括党内初选、简单多数投票和党派控制的立法程序。

我们使用“选举机制”和“立法机制”这样的术语来指称选举和立法过程中的具体规范、结构和做法。它们共同给公民带来了不良结果，其可靠度堪比工厂里运转顺畅的机器。为了产生符合公众利益的结果，并确保对这些结果负责，我们需要重新设计选举机制和立法机制。

选举机制。选举机制的两大特征是党内初选和简单多数投票，这两大特征是今天不良竞争的罪魁祸首。

对于80%以上的美国众议院席位而言，党内初选是唯一重要的选举，因为在大选中，无论候选人可能是谁，此席位对一个政党来说都是“安全”的。（比如，民主党人几乎肯定会赢得多数“蓝色”的马萨诸塞选区，而共和党人会赢得多数“红色”的印第安纳选区。）由于参加国会初选的那部分比例很小的选民（通常在中期选举中远低于20%）相比总体选民而言更倾向于意识形态，初选有效地迫使双方的候选人更加远离中间立场。

然而，造成了这个国家最大问题的并非意识形态分歧本身，而是党内初选如何影响到了立法的行为。

当国会议员在考虑一项代表某个重大问题——负担不起的医疗卫生、不断膨胀的国债、气候变化——得到有效解决的两党妥协议案时，他们最关心的问题一定是，假如他们投赞成票，他们是否能在下一次的党内初选中继续当选。如果他们认为支持该妥协议案会毁掉他们的机会——在我们

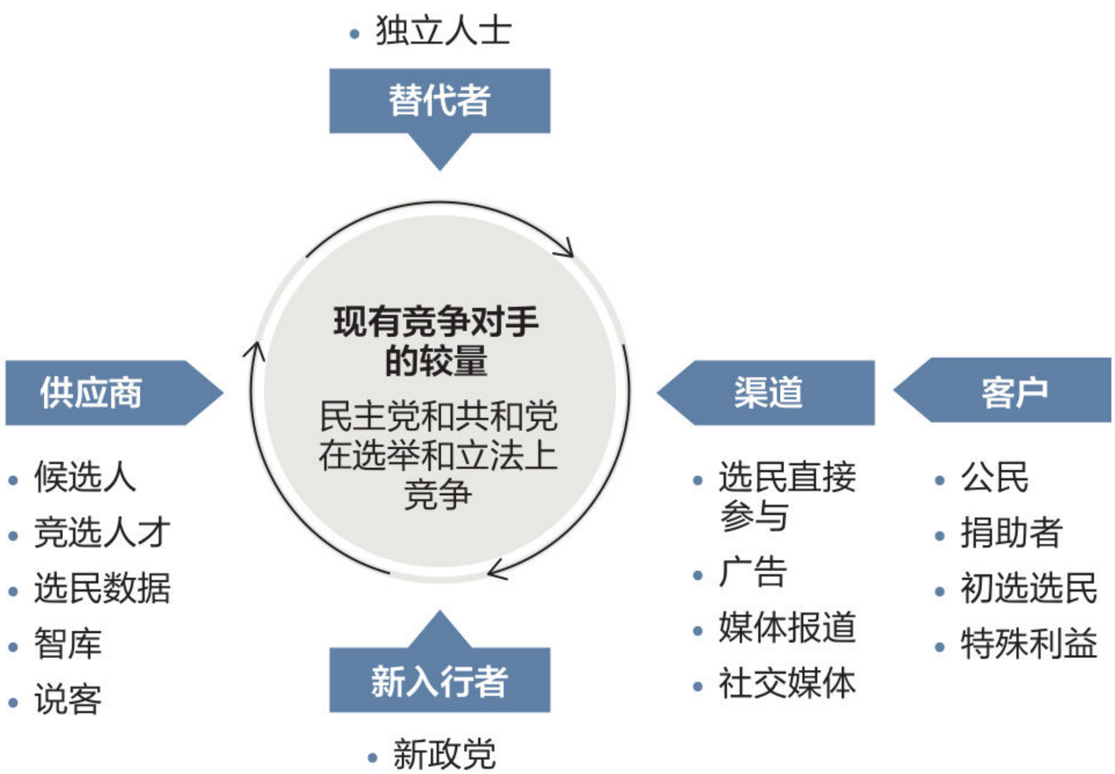
双方最大的问题上，它几乎总是会毁掉机会——那么，再次当选的理性动机会促成他们投反对票。这使得双方实际上不可能走到一起来解决具有挑战性的问题。党内初选制造了一个“针眼”，任何解决问题的政界人士都无法从中穿过。因此，我们的政治进程未能产生有利于公众利益的结果。对于这种失败不存在问责，因为不存在新的竞争威胁。

由于缺乏新的竞争对手，我们进行的是简单多数投票。当开国元勋们设计我们的制度时，他们几乎没有民主选举的例子可以参照，所以他们从英国借用了这一概念：获胜者是得到选票最多的人，但不一定是多数票。比如，在三方竞选中，一位候选人以34%的得票率就可以获胜——这意味着66%的选民更倾向于选择其他人。

将近250年之后，简单多数投票显然远非最理想的方案。它造成了反竞争的“搅局者效应”，即一个不太可能获胜的候选人从一个意识形态与之相近、被认为更有可能获胜的候选人那里拉走了足够多的选票。投给获胜几率小的候选人的选票会“破坏”实力更强的候选人的竞选——从而无意中助长了意识形态对手的当选。在其他任何有吸引力的大型行业，客户不满程度如此之多，新的竞争者就会进入市场。这种事在政治上不会发生，因为搅局者效应（以及与之相关的“浪费选票”担忧）的威胁既会抑制新的竞争，又会打压创新的政策理念。

政治行业的五种力量

美国政治不是以公共机构而是以私营行业的身份运作的，其行为依据的激励机制和力量与其他任何行业里形成竞争的激励机制与力量相同。



回想一下，星巴克前CEO霍华德·舒尔茨（Howard Schultz）在2019年春天宣布他正在考虑独立竞选总统时，民主党人发出的强烈抗议。民主党人有效地粉碎了他的企图，他们担心他可能会从民主党最终的候选人那里拉走足够多的选票，将2020年大选拱手让给唐纳德·特朗普（Donald Trump）。对于任何可能从特朗普手中吸走大量选票的挑战者，共和党也会以同样的方式回应。

你是否认为霍华德·舒尔茨或其他任何潜在挑战者会成为伟大的总统并不重要。让更多有才华的成功人士参与竞争被视为有问题，这种体制在内在本质上就存在不健康的东西。

立法机制。在政治行业，竞争的存在不仅是为了赢得选举，而且也是为了制定并通过（或阻止）立法。如果一位候选人通过了党内初选，在大选中至少赢得了简单多数选票并进军华盛顿，那么党派立法程序就在等待着他了。国会立法是在政党制定的一套强大规则下进行的，这套规则优先考虑的是政治-产业联合体的利益。委员会主席和成员资格由政党领导人控制，控制着立法议程的众议院议长有权以任何理由单方面阻止对任何法案的投票——哪怕是那些获得众议院多数支持的法案。

这种党派立法流水线的最终产物是意识形态式的、不平衡的、不可持续的法律，由一个政党不顾另一个政党的反对而通过。政党对国会控制权的变化带来的是“废除与取代”的承诺，而非“实施与改进”。结果通常是陷入僵局和无所作为。其含义令人担忧：与其跨越党派解决问题，还不如采取更有政治价值的做法，让分裂国家的问题悬而不决——并且继续利用那些意识形态分歧来发动基本盘选民出来投票。实际情况并非总是如此。

民权和福利改革等具有里程碑意义的立法，在历史上都得到了两党的支持；近年来，成功进行的几次通过重大立法的尝试都未能获得两党的支持，比如2010年的《平价医疗法案》（Affordable Care Act）和2017年的《减税与就业法案》（Tax Cuts and Jobs Act）。如今，只有在一场双方都能得到他们所希望利益的危机中，并且心照不宣地同意将账单添加到国债上时，两党才会采取行动。

凭借对选举机制和立法机制的压制，政治行业采取的立场是，竞争越少，对公民（客户）越好。由于选举和立法规则上的这些腐败，当选官员为公众利益行事与再次当选的高可能性之间实际上没有交集。（参见图示“竞争如何影响结果”。）

企业领导者可能会意识到，即使他们对自己公司扮演的角色（不仅被动地延续着一个不健康的体制，而且主动地寻求从中受益）视而不见，这也是不理性且站不住脚的行为。这种情况必须改变。我们的集体心态必须转变，企业必须深刻审视自己在当今政治中的角色。

企业的角色

政治-产业联合体的触角深入到了我们的企业界，反之亦然。随着时间的推移，企业利益和政治利益交织在一起，让人难以区分正在满足的是谁的利益。

当前的规则和习俗授权企业以多种方式大量参与政治，从游说和聘用前政府官员到旨在影响选举和公民表决行动的开支。许多高管认为，这些做法自然而然、势所必须且有利可图。然而，我们的研究以及与全国企业领导人的互动显示出态度转变的迹象。随着人们越来越期待企业在运营中肩负让所有利害关系人受益的公司使命，企业领导者开始努力解决难题：

- 企业参与政治是改善商业环境还是恶化商业环境?
- 企业的参与是促进了我们的民主——并获得了公众对我们的自由市场经济体制的支持——还是侵蚀了二者?
- 企业能否在不损害公司利益的情况下改变其参与，以促进长期的社会效益?

政治参与能够让企业短期受益；这通常被人描述为单一底线思维。可是，通过助长不良的政治竞争，企业正在破坏长期的商业环境，并将美国的自由市场经济体制置于危险之中。

如今，企业参与政治的面貌如何？它有何影响？它如何与公司的利益和价值观保持一致？让我们来看看最常见的形式。

游说。2019年，企业近30亿美元的支出占已披露的联邦游说总支出的87%。加上未报道的“影子游说”活动，这个数字可以翻一番，达到60亿美元。州一级的游说支出也相当可观。

企业的支出通常会得到丰厚的回报。请看制药行业在阿片类药物危机期间所做的努力。从1990年代末到2017年，公民团体总共花费了400万美元进行游说，要求对成瘾的止痛药销售予以更严格的限制。与此同时，制药

商发动了50州的游说及选举策略，花费的资金超过7.4亿美元，以废除或削弱联邦及州对阿片类药物的监管。与通常的情况一样，大部分资金是通过行业协会以及其他不受公开报告规则约束的第三方渠道获得。不幸的是，制药企业的努力成功了。企业收入飙升，而超过20万的美国人却死于阿片类药物过量。

聘用前政府官员。近一半的注册说客都是前政府官员。他们中许多人是被企业直接聘用为公司职员，或者通过游说公司间接聘用。还有更多（大约一半）充当说客的前政府官员利用两大寡头带来的申报漏洞而没有注册。

这种聘用方式通常称为旋转门，它的盛行表明企业认为这种方式多么行之有效。而政府官员心知肚明，他们在卸任公职以后可能有机会成为报酬优厚的说客，因此，他们在任期间就会寻求与企业和游说公司都建立良好关系，这可能会影响他们的政策观点。

前说客和企业领导人在接受政府任命时，企业利益对政府的渗透也会逆向发生作用。截至2019年3月，超过350名前说客就职于联邦政府的各级部门。比如，一位前煤炭行业说客目前就担任着环境保护局（Environmental Protection Agency）的负责人，为了与他身为说客时所拥护的企业利益保持一致，他已经提议大幅削减两项重大的气候变化方案。

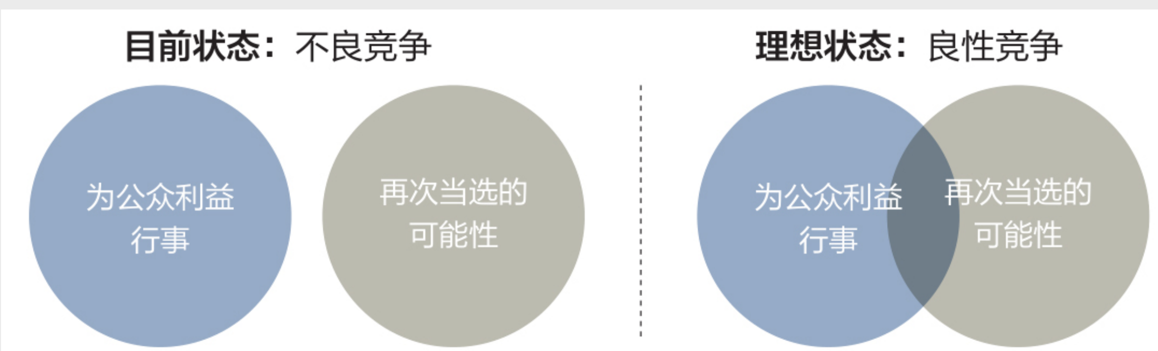
选举开支。2018年，企业对联邦竞选活动的捐款估计为28亿美元，竟然占了总数的66%。为确保在双方都有影响力，企业通常对两党的竞选组织和候选人都会予以支持。过去，捐款支出的渠道是受监管的企业政治行动委员会（PACs），这些委员会要受制于支出限额和信息披露要求。如今，企业越来越多地向工商协会等第三方团体捐款，这些团体可以花费无限量的资金来影响选举而不必披露捐款者的信息。人称“黑钱”的这些资金在过去十年里总额接近10亿美元，相比之下，那之前十年的总额只有1.29亿美元。美国商会（U.S. Chamber of Commerce）是这个国家最大的黑钱开支者。

影响直接民主。州和地方一级的公民表决行动旨在绕过政客，将提议的立法直接置于选票上进行表决。可是即便是通常所说的直接民主也不能摆脱企业参与政治的影响。

一项针对2016年八项备受瞩目的州公民表决行动进行的研究发现，企业的支出是非商业实体的10倍。一项对2018年选举周期的研究发现，在吸引资金支出超过500万美元的表决中，近九成的表决结果支持的是资金多的一方。加利福尼亚州2016年的《药品价格减免法案》（Drug Price Relief Act）就是一例，这项表决旨在降低美国处方药价格，使其与其他国家相同药物的价格一致。虽然公民团体筹集了1000万美元来支持该法案，但制药企业却花费了1亿多美元反对它。此项举措遭到挫败。

竞争如何影响结果

在现行体制中，如果美国国会议员为了公众利益而司其职，他们可能会失去这些工作。以最终五人票决制重新设计选举，这会激励当选官员为公众利益服务，并让他们对此行为负责。



（返回原文阅读）

让员工参与政治活动。许多企业还鼓励员工为公司支持的候选人或事业投票和捐款。还有一些企业鼓励员工给国会议员写信，支持有利于公司

的立法。在一项全国性的调查中，约1/4的员工表示，他们的雇主曾就政治问题与他们联系过，而其他的调查已证实，这种雇主行为很普遍。一些企业会召开强制性的员工会议来推行他们的政治观点，或者就他们青睐的候选人或政策提供投票指导。比如，一家《财富》500强企业就鼓励其数千名员工参加一门反对政府监管和税收的家庭公民课程。其他策略还包括在员工的薪水信封里散发政治传单，对向公司政治行动委员会捐款的员工提供表彰和优选停车位等奖励。然而，我们对公众展开的一项调查发现，只有21%的受访者认同企业影响员工投票和政治捐款的行为。

透明度和治理的欠缺。与此同时，许多企业不披露——甚至主动掩盖——他们公司游说及有关选举的开支，让人难以知道他们支持或反对哪些立法议员和立法以及它们希望影响哪些法规。有效的游说工作和串通一气的立法议员让信息得不到公开。2015年，美国证券交易委员会（SEC）提议增加上市公司政治开支透明度的规则，在国会中的共和党人干预后而石沉大海。政治支出通常也不受董事会监督，这已导致出现了许多违反公司明文规定政策的政治开支事例。

现行模式的影响

为探究企业领导人目前对参与政治的看法，我们在2019年对5000名哈佛商学院校友进行了一项调查，其中许多人现在身居领导岗位。当被问及企业参与政治的总体影响时，近一半的受访者表示，它提升了公司的业绩。可是，只有24%的人表示，它改善了政治体制（比如，通过向政府提供所需的信息），而超过一半的人表示，企业因加强党派关系及支持企业特殊利益而正在损害政治体制。当被问及企业参与政治是否提升了公众对企业的信任时，69%的人表示没有提升。

我们的调查还显示，对自己公司政治行为的理解，受访者之间存在令人惊异的差别。相当大比例的人对调查问题的回答是“不适用”“既不同意也

不反对"或"不清楚"。这种表面上的认知缺失也许反映出一种不成文的"不问，不说"文化，一些企业在进行游说和其他政治活动时青睐这种文化。

侵蚀商业环境。企业参与政治主要集中在影响经济政策、法规和监管的执行方面，以便有利于特定行业，支持特定技术或者让某些企业占据比他人更优势的地位。这些为特殊利益付出的努力能够增加利润，但是通常不会促进公众利益或改善整体经济。

几十年来，政治行业一直未能解决美国商业环境中的重大挑战。比如，国会尚未制定计划来修复美国陈旧低效的实体基础设施。目前也尚没有连贯的移民政策，尤其是针对技术移民的政策。技术移民对企业至关重要，而且历来都是美国竞争力的关键。

扭曲市场并破坏公开的竞争。企业在反垄断政策上的游说正在损害良性的竞争。为了追求竞争的活力，美国历来制定的是世界上最严格的反垄断标准。同一行业的并购长期以来一直受到特别仔细的审查。这些并购顾名思义会减少竞争者的数量，通常会降低行业内的竞争强度，从而抬高价格。



然而，近年来，反垄断法规解释和执行上的松懈已导致美国出现了数量空前的行业并购。如今，欧洲通常被认为拥有比美国更严格的反垄断标准，这一惊人的逆转削弱了美国的一个关键优势。为何反垄断标准遭到了削弱？一个主要原因就是企业游说。最近的一项研究发现，当针对司法部（Department of Justice）和联邦贸易委员会（Federal Trade Commission）的游说支出翻倍时，某特定行业内反垄断执法行动的数量减少9%——按研究

人员的说法，这是相当可观的影响。从1998年到2008年，这种游说行为增加了两倍。

当今企业对反垄断标准产生潜在影响的突出例子出现在大型科技企业，其中这个国家最大的科技公司——Facebook、亚马逊、苹果和Alphabet——正在接受反垄断调查。自2008年以来，仅这几家公司用于联邦游说的花费就超过了3.3亿美元，而反垄断是游说的重点。

侵蚀社会效益。企业鲜有在推动我们国家急需的社会进步方面给予鼎力支持及发挥影响力。在过去的15年里，关键性社会政策重点事项方面几乎没有取得实质性进展，比如优质公共教育、清洁用水与卫生、减少枪支暴力、改善居住条件以及我们2019年12月在《哈佛商学院美国竞争力报告》（Harvard Business School U.S. Competitiveness Report）中讨论的其他问题。通过加强党派偏向以及为良性竞争设置障碍，企业进一步破坏了我们政治体制的表现。然而，随着企业越来越多地体尝到选民那种对两大寡头未能出台合理政策的失望，我们或许正在迎来一个拐点。

在既缺乏对政治-产业联合体的独立监管，又缺乏新竞争的情况下，企业有能力成为推动有意义变革的强大力量——与公民一道，通过支持选举机制和立法机制的重要创新，通过重新构想企业自身在政治体制中角色。

政治创新势在必行

开国元勋和制宪者们并没有假装知道我们政府需要如何运作的每一个细节。在美国《宪法》中，他们审慎地制定修正案，将选举机制的大部分权力授予各州，而将立法机制的大部分权力授予国会。托马斯·杰斐逊（Thomas Jefferson）观察到了这一做法创造的机会，他写道：随着环境的变化，我们的“机构也必须与时俱进”。

当前，拯救美国民主的多数努力都围绕一张改革的详细清单在进行，从减少政治金钱到实行任期限制。我们赞同大众改革议程中的一些基本原

则，可是它的许多提议要么无法解决系统性问题的根本原因，要么不可行，要么兼而有之。总之：他们不会对体制造成的结果产生重大影响，因此，我们必须把关注的焦点放到别处。

政治上的有效创新必须兼具强大的力量和可实现的能力。强有力的创新是那些能够解决机能失调的根本原因并激励政治行动者为公众利益创造结果的创新。可实现的创新是那些坚决的无党派（不是为党派利益而充当特洛伊木马的“改革”）创新，并且可以在数年而非数十年内完成。比如，宪法修正案就没有清除这个障碍。

对于美国的政治体制而言，最强有力、最可实现的创新包括重新设计选举机制和立法机制。

选举机制创新。为在国会中营造一种解决问题的风气，我们提议采取一种国会选举的新方法：最终五人票决法，即（1）以开放的非党派初选取代封闭的党内初选，最终排名前五的人进入大选，（2）在大选中以排序选择制投票取代简单多数投票。

在前五名的初选中，选民不再在民主党初选或共和党初选中投票。取而代之的是单次的无党派初选，对所有人开放，不管注册的是哪一个政党（不像许多州目前规定的那样，只有注册党员才有资格参加初选）。来自任何政党的所有候选人以及独立候选人都出现在同一张选票上。最终排名前五的人，无论其党派归属，都晋级大选。大选不再像今天常见的那样，由一名民主党人和一名共和党人在11月进行针锋相对的对决，而是成为了三名共和党人与两名民主党人之间的较量；或者一名共和党人、一名民主党人和三名独立候选人之间的竞争等诸如此类的情形。前五名的初选创造了一种新的方式来决定谁来参与竞争，并为大选设置了更大的候选人竞争范围。

接下来的大选中实行排序选择制投票。在排序选择制中，候选人必须获得大多数支持才能赢得选举。比如，设想我们的建国之父们（和一位建国之母）之间进行了一次假设的选举。当你到达投票站的时候，你会收到

一张选票，上面有多达五位初选获胜者的名字。就像今天的情形一样，你会选择自己最喜欢的人——比如说，亚历山大·汉密尔顿（Alexander Hamilton）。不过，你还可以做出一个第二选择［阿比盖尔·亚当斯（Abigail Adams）］，以及第三、第四和第五选择［乔治·华盛顿（George Washington）、托马斯·杰斐逊和约翰·亚当斯（John Adams）］。

投票结束后，对排位第一的选票进行计票。如果某位候选人获得的第一名选票超过了50%（真正多数），选举就结束了。但假如亚历山大·汉密尔顿只获得了33%的第一名选票，而阿比盖尔·亚当斯获得了32%呢？在今天的简单多数投票制度中，汉密尔顿会赢得选举。可是在排序选择制中，选举尚未结束。由于没有候选人获得了真正多数，排名最后的候选人——比方说是托马斯·杰斐逊——就会被淘汰。不过，投给杰斐逊的选票并不会被浪费；它们会自动转给杰斐逊投票人的第二选择上。如果他的支持者中有足够多的人将乔治·华盛顿作为第二选择，这些选票的重新分配会助推华盛顿超越50%的门槛，使他成为获得最广泛民众支持的最终赢家。

排序选择投票制或许看起来不熟悉，但它并不是一种新想法。2002年，亚利桑那州参议员约翰·麦凯恩（John McCain）敦促阿拉斯加人支持一项在该州采取此种创新的投票举措。同年，伊利诺伊州参议员巴拉克·奥巴马（Barack Obama）发起了在州和国会初选中采取排序选择投票制的立法。虽然两项提案都太超前，均未获通过，但是变革的窗口正在打开。

最终五人票决模式——结合排名前五的初选与大选中的排序选择投票制——消除了我们早前描述的“针眼”和“搅局者”问题。因此，我们认为这是创造激励机制最有希望、最有效的方式，让立法者为公众利益而工作，并面向新的动态竞争开放国会选举领域——动态竞争的威胁会让当选的官员在选举结果上对选民更加负责。

最终五人票决制并不是要改变谁当选，更多的是要改变支配当政者行为的激励机制。它关乎的是公共政策市场上良性竞争的好处。

让我们回顾一下总统竞选中一个颇有影响力的例子。1992年，罗斯·佩罗（Ross Perot）以削减债务为纲领竞选总统。虽然许多人回忆的时候把佩罗当成是一个搅局者，但是著名数据科学记者纳特·西尔弗（Nate Silver）所做的分析表明，佩罗从两党获得了相等的选票，因此并没有影响选举结果。

然而，他的候选并非没有影响。大约19%的选民愿意在佩罗身上"浪费他们的选票"，因为他传达的财政责任的信息产生了极其深刻的共鸣。虽然这不足以将他送入白宫，但是这些选票极大地影响到了公共政策。如果不是为了争夺他那19%的选民，民主党和共和党都不会有政治动机来实现我们在克林顿政府时期看到的四项平衡预算。选举竞争甚至在未改变谁胜出的情况下产生了政策后果。值得注意的是，自那以后，我们再也没有实现过盈余。

通过营造良性竞争，最终五人票决制提供了自由市场最精华的东西——创新、成果和责任。请称其为自由市场政治。这些选举变革通过州立法或投票行动在几年之内就可以实现。哪怕只有五个州派出的代表通过最终五人票决制选出到华盛顿的，我们也会有10名参议员以及（视哪些州采取了变革而定）多达50名的众议员是以解决问题的新激励机制而当选的，哪怕许多人是连任当选。这些议员可以充当新支点——采取行动、达成妥协、解决问题，并打破治理上的二元束缚。

一旦我们的选举变得健康，下一步就是取消臃肿过时的法规、惯例和立法规范，代之以旨在彻头彻尾促进跨政党解决问题的现代方法。

立法机制创新。借助久负盛名的零起点预算（它要求所有开支的理由以预期价值而不是历史先例为依据）管理实践，我们提议制定零起点规则。将《众议院规则》（Rules of the House of Representatives）、《参议院常设规则》（Standing Rules of the Senate）、《参议院委员会的权力与规则》（Authority and Rules of Senate Committees）等束之高阁——所有这些在数十年的时间里已经被拉拢、被用作武器，以实现党派控制。

将专为民主党人和共和党人创设单独讲台、单独衣帽间和单独餐厅的习俗以及按党派安排座席的习俗抛之脑后。然后开启新的一页。这或许看似一项艰巨的任务——考虑到心目中《宪法》对国会运作方式的要求，这几乎是不可能完成的任务。但事实上，《宪法》中仅有六个简短的段落致力于参众两院如何运作；其余的都是议员们在时间推移的过程中编造的。参众两院的规则手册长达数百页，许多规则的设计不是为了解决问题，而是为了实现党派权力的目的。我们需要新的规则手册，为达此目的，我们正与立法机制创新问题的委员会潜在召集人进行前期讨论。

综上所述，这些关键的创新将为政治行业注入良性的竞争。增加再次当选可能性的不是目前有违常理的激励结构，而是为公众利益行事。

企业领导人应该调配他们的资源和影响力来支持这些政治创新，同时重新构想企业自身参与政治的行为方式。

重写企业剧本

企业为在社会上发挥更明显的积极作用而做的努力正在迅速增加。受主要投资人和领军企业机构的鼓舞，企业及其CEO们开始采纳一种超越股东价值最大化的企业使命，让所有利害关系人受益。他们所做的不仅仅是报告影响有限的环境、社会与治理（ESG）标准，而且切实将社会需求与挑战整合到核心战略中——我们所谓的创造共享价值。企业正逐渐意识到，社会影响和竞争优势之间不一定存在冲突，反而存在一种强有力的协同效应。《财富》杂志的年度“改变世界的企业”排行榜提供了最突出的范例。

迄今为止，企业在解决社会需求方面一直将重点集中在减少温室气体排放、改善员工健康福利以及最近的保障最低生活工资、增进低收入员工的培训和职业发展等领域。这些都是受人欢迎的举措，但是还有更多的工作必须要做。

这些变革之风，加之我们的民主未能解决许多最重要的经济和社会挑战，是否强劲得足以从根本上转变企业参与政治的方式？我们认为它们肯定足够强劲。在2019年哈佛商学院的校友调查中，我们还提出了一系列关于企业应该如何靠拢发展中的政治体制的问题。校友们表示，他们支持可以有力改变剧本的变革：减少游说和选举开支，终止旋转门，公开政治开支。（在一项公众调查中，受访者表达了类似的感受。）校友调查中包含的问题和标准刻意进行了过度简单化和非黑即白的处理，而且会得益于重大的发展，成为实践中有用的东西。不过，它们暗示出，对于企业在政治中的新角色，一种共识正在形成。

正在形成的共识

2019年，我们对哈佛商学院的校友进行了一次调查，并且发现绝大多数人支持能够极大改变企业政治角色的变革。这项调查的问题刻意进行了过度简单化和非黑即白式的处理，可是它们暗示出一种共识正在形成。

调查问题	同意	不同意
企业参与政治应该是为了改善整体的商业环境并促进公众利益，而不是支持降低标准或扭曲竞争的特殊利益。	74%	13%
行业协会应该更加注重提升整体营商环境，少促进成员企业的利益。	69%	17%
企业界（企业和行业协会）应该减少游说开支。	67%	12%
企业应该重新考虑企业在选举上的支出水平，应该引导对解决问题的候选人予以支持，而不是支持党派。	59%	26%
企业不应再鼓励员工在选举中为公司青睐的候选人投票。	81%	9%
企业不应再鼓励员工在选举中直接向公司青睐的候选人捐款。	81%	8%
企业应该停止通过巨额开支购买投票选举的有利结果。	73%	14%
对于以游说目的加入公司的前政府官员，企业应该停止支持他们的旋转门。	74%	11%
对于游说的性质、选举开支及其他参与政治的行为，企业应该更加透明。	88%	4%
企业界应该积极支持改革，减少党派之争，使选举、治理和竞选财务规则与民主原则保持一致。	79%	8%

由于部分校友选择的回答是“既不同意也不反对”或“不知道”，各列数字相加并非等于100%。

与传统的企业政治惯例决裂，肯定会引发一些争议，而且我们意识到，高管填写一份调查问卷比改变行为要容易得多。尽管如此，对企业信任度的下降、年轻员工和经理日渐渴望就职于在社会上发挥积极作用的公司以及对企业使命的欣然接受创造了时机。受这些调查的结果、我们持续的研究以及与企业领导人对话的鼓舞，我们呼吁就企业与政治和政府打交道的自愿约守标准进行热烈讨论。我们坚信，更完美的标准得到的企业支持度会比我们罗列在最初调查中的那些更高。我们相信，这一努力会受到许多关键利害关系人的欢迎。

就在我们写这篇文章的时候，新冠疫情正在蔓延，对疫情的响应肯定会达到史无前例的规模。我们也务必从危机之前以及伴随危机而来的政治失误中吸取教训。事后，因毁灭性和可预防的错误——对于新冠疫情而言，就是至今仍未可知的伤亡人数——而必须付诸的代价高昂的重建努力切不可成为我们能做的最好选择。

没有什么比我们被动接受一个失败的政治体制，更能威胁到美国的经济竞争力和社会进步了——更能威胁到自由市场经济与自由民主的结合。企业领导者们不会容忍他们的任何企业有如此的表现。相反，他们会诊断问题，设计解决方案，采取行动，然后解决问题。企业领导者，与其他公民一道，能够且必须为我们的政治做同样的事情。现在就做。

凯瑟琳·吉尔是Gehl食品公司的前CEO，政治创新研究所创始人。**迈克尔·波特**是哈佛商学院教授，就职于波士顿的哈佛商学院。他们著有《政治行业：政治创新何以打破党派僵局并拯救我们的民主》（哈佛商业评论出版社，2020年）一书。

CEO
寻求建议中的
陷阱与机会

亚斯曼·侯尔（Yasemin Kor） 马胜辉 大卫·塞德尔（David Seidl）| 文
廖琦菁 | 编辑

寻求建议是CEO决策过程中必不可少的环节。通过搭建多元化的顾问团队、平衡寻求建议的收益和成本、建立有效董事会以及持续更新咨询网络，CEO可以高效地利用建议。



企业CEO能够从不同的渠道获得大量建议，这些渠道主要包括董事会成员、其他公司的CEO和高管、企业战略伙伴、金融分析师等等。通过筛选各种建议，CEO需要做出对公司有利的决策。对于CEO而言，在应对环境冲击或前所未有的危机（如新冠疫情）时，寻求建议会变得更加重要。

CEO究竟是如何寻求和接受这些建议的呢？建议是否一定有益？寻求建议的背后是否存在陷阱？基于相关企业调研及65项高影响力学术期刊的研究综述，我们对这一主题进行了探讨。

寻求建议的重要性

寻求建议是指CEO通过与他人或团体的任何表面互动，从而获取有助于处理企业问题的知识。CEO每天都需要处理公司的关键问题，并在变化和不确定的环境中做出决策。他们往往需要对决策结果负责，而不良决策的潜在隐忧则会给他们带来很大的压力和焦虑。因此，CEO会经常通过接触个人或团体，如高管团队和董事会，以及其他公司的CEO等来寻求建议也就不足为奇了。拥有不同类型的信息、专业知识、认知视角和人脉的顾问，对CEO来说往往具有独特的价值。

研究表明，寻求建议对公司战略、创新能力、财务绩效和CEO的领导效能有重要影响。然而，由于某些自然倾向，许多CEO未必能有效地寻求和利用建议。因此，寻求建议并不总能带来正向效应，来自建议的损害有可能会大于收益。

如果想有效地利用建议，CEO需要谨慎地选择建议来源。当公司的战略需求与顾问的专业知识相匹配时，寻求建议可能会比较有效。例如，在公司推行基于创新的战略或试图进行差异化竞争时，CEO会更多地依赖外部关系（如其他公司的高管）而非内部沟通（管理团队成员）。外部顾问能够为CEO提供更为新颖、适时与直观的建议，而内部产生的建议尽管可以涵盖公司知识体系，且更具实施可行性，却往往不具备客观性与创新性。对于基于效率的战略和稳定的环境来说，内部沟通则更为有效，因为这类战略的成功更多地建立在内部驱动的管理制度之上。在动态的环境中，内部沟通的价值相对有限，但如果能与外部建议有机结合并加以利用的话，可以有效地降低内部沟通的不利影响。

然而，许多CEO和高管都未能有效地寻求建议。在某些情况下，他们寻求建议的行为甚至会给企业带来负面后果。例如，研究表明，当CEO向其他具有类似背景的CEO寻求建议时（如行业或职能类似），他们所在的企业就会受到惯性思维与缺乏战略变革意识的影响，可能导致战略惰性。当CEO更多地从“认知距离较远”的信息来源寻求建议，从而获得全新的视角和知识时，公司就会以更快的速度追求战略变革。

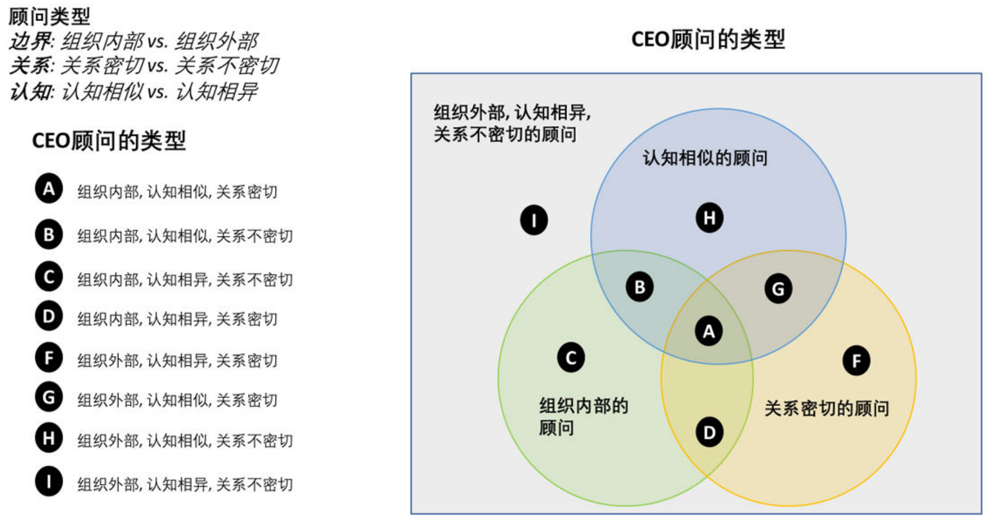
四种消极倾向与应对措施

研究表明，CEO具有的几种自然倾向阻碍了他们有效地寻求建议。以下是四个主要倾向及应对之法：

1.寻求肯定性而非质疑性建议

研究表明，在企业财务动荡时期，CEO会倾向于寻求建议，他们往往会依赖于内部顾问。然而，这些内部顾问却不太可能打破惯有思维、提供新的见解，反而更可能会重申此前的观点。即使CEO向外部寻求建议，他们也会倾向于向“可信的、友善的熟人”或与其有类似背景的人吐露心声。例如，安德玛前CEO凯文·普朗克（Kevin Plank）由于在寻求企业战略建议方面严重依赖个人关系而非公司高层，因而受到了批评。过度依赖“友善的”内部或外部顾问与提出的假设一致，即CEO乐于寻求肯定性建议，而非发散性的新想法，这一倾向在公司财务业绩不佳时尤为明显。

CEO顾问的类型



CEO应搭建多元化的顾问网络。咨询关系需要时间来建立。如果CEO身边没有一群拥有不同观点和专业知识的顾问，那么在危急时刻再去寻求他们的建议可能为时已晚。为了克服这一肯定性的倾向，CEO需要精心培养可以信赖的顾问，而这些顾问需要拥有与CEO不同的专业知识和观点。例如，在我们研究过的一家专业服务公司中，CEO有意识地在管理团队中任命了一位经常持有强烈对立观点的高级经理。CEO与他建立了密切的联系，并定期向他咨询“对市场非常具体的看法”，以作为自身想法的“对照”。因此，CEO应该学着同时向熟悉的（友好、便利的）来源和不太熟悉的（不太便利、观点相左的）来源寻求建议。有了在“常态”时期成长和培养的多元化顾问网络，CEO就能够放心地咨询这些顾问，并在困难和非常时期接受他们的新想法。

2.寻求建议时规避社交成本

作为征求建议者，高管们担心当自己暴露出知识不足或在决策中犹豫不定时，可能会在顾问的眼中显得无能。尽管前任CEO对公司的

关键问题和历史都有着深刻理解，但与我们交谈过的几位新任CEO都表示在交接时并没有向前任寻求建议。然而，微软CEO萨提亚·纳德拉(Satya Nadella)却是一个例外——在担任CEO之后，他依然主动向前任CEO比尔·盖茨寻求有关公司战略的建议。实际上，有研究指出，寻求建议能促进对征求建议者的积极认知，是建立信任关系的前兆。

同样，CEO还担心，如果他们依赖于同僚所开发的知识和解决方案，自己就会在公司中丧失专家地位与威信。也有研究反驳了这种推测，当CEO向团队成员征求反馈意见时，可以促进实现目标的集体信心。双向的建议征询和对话分享，也会加强对CEO有效领导力的感知。

如果不控制这种倾向，对寻求建议的恐惧会严重限制CEO对于建议来源的选择。为了避免给人留下负面印象，CEO可能会丢弃来自公司董事会、各级管理层以及掌握关键信息的一线员工的敏锐建议。

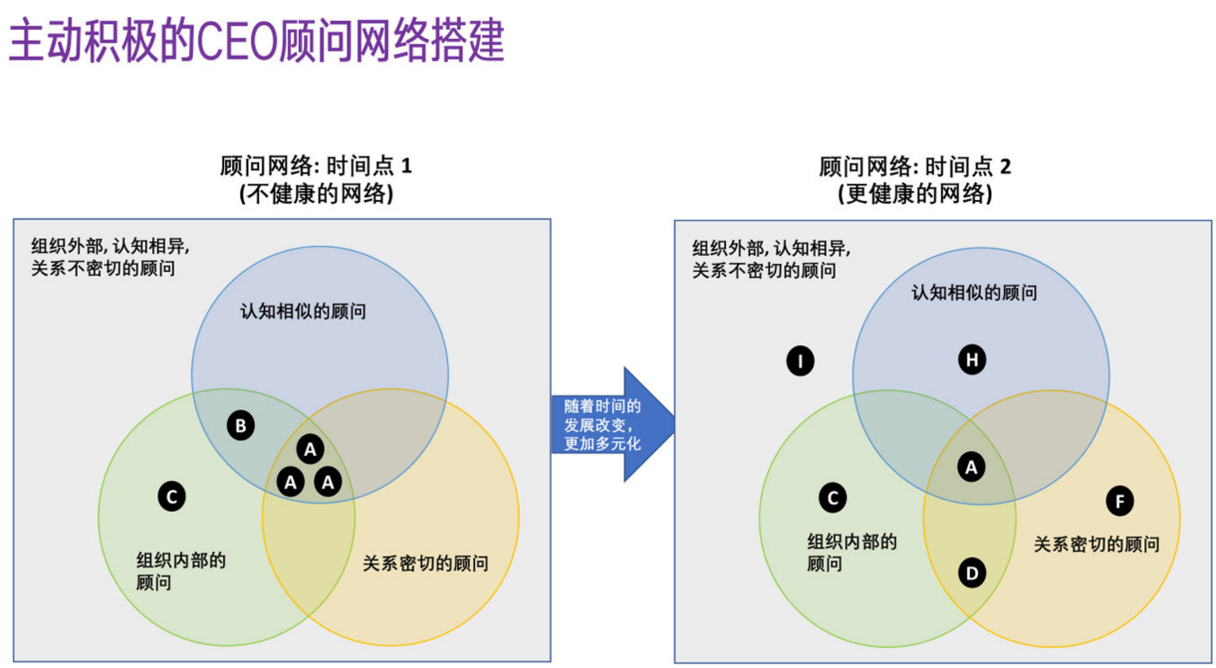
然而，这并不意味着寻求建议是完全不消耗成本的。无法得到咨询顾问的回应，是高管所面临的风险，这或许会令他们感到尴尬或不安。CEO在向董事会寻求建议时，也有理由担心自己的自由决策权可能会被削弱。如果向董事会成员强调某个问题，可能会使他们积极参与其中，并密切监督决策。

例如，一家旅游公司的CEO告诉我们，正是基于这个原因，他并没有向董事会成员征求太多意见：“我尽量不和董事会讨论太多细节。因为如果我和他们讨论得越多，让他们参与得越多，他们就越像是公司的影子管理者，所以我会尽量避免这种情况。”因此，征求意见可能会降低CEO的行动自由度。从这个角度来说，迪士尼的前任CEO鲍勃·伊格尔在制定企业战略时就更偏向于依赖自身的顾问和管理团队的建议，并且仅将董事会视为“试探反馈的对象”，而不依靠他们提供建

议。然而，避免干预可能会使CEO失去发展更加广阔的视野、批判性地考虑其他选择的机会。如果一些干扰能够改善决策力和执行力，也许是件

好事。

CEO应平衡寻求建议的收益与成本。比如，为了开发出更优的解决方案，需要放下一些自由裁量权。当下的世界充满着不确定性和前所未有的危机，如气候变化和新冠肺炎疫情等，CEO或许并不能应对认知的局限性和贫乏。我们相信CEO可以逐渐熟练地掌握这种平衡，但前提是他们需要努力。CEO和管理者需要克服自身的恐惧，学会逐步建构一个咨询网络，为他们提供及时、相关、新颖的建议和信息。这可能需要高管们突破既有的建议选取策略，并进行试验。目标应是避免陷入一种基于恐惧和纯粹便利的模式。

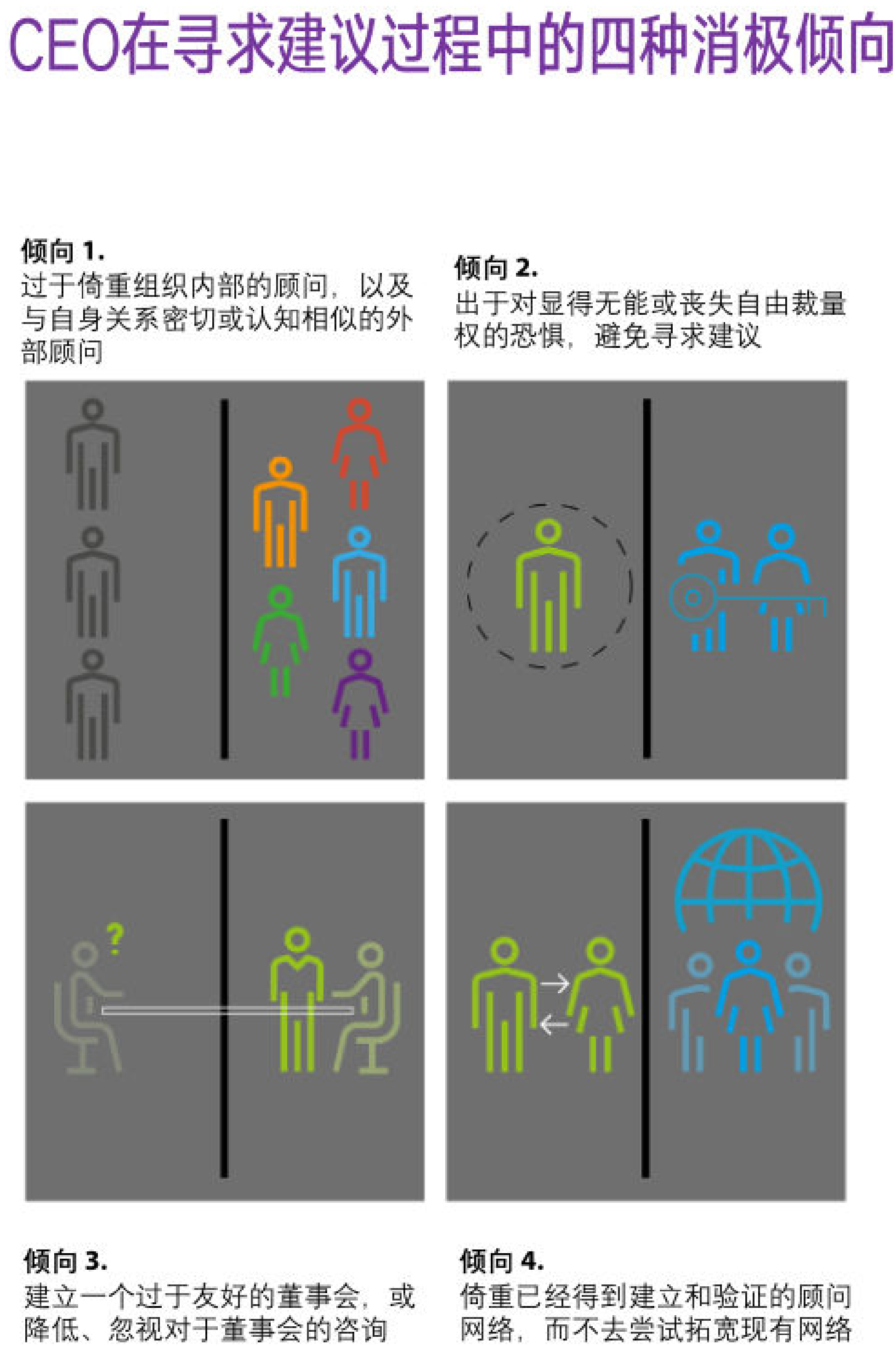


3.推行友好董事会或未充分利用董事会

董事会的一个基本职能是向CEO和管理团队提供建议。与过去按章办事的董事会不同，如今的董事会是积极活跃的，他们由外部（非执行）董事组成，带来了丰富的知识、才能与人脉。我们称其为混合顾问，因为他们既不完全是外部顾问，也不全是内部顾问。他们深入的专业知识和网络在公司之外，但他们也通过参与董事会积累了关于公司的重要信息。对于CEO而言，他们既能提供创新多样的建议，又了解公司的独特需求和挑战。正式的董事会会议与非正式互动相结合，确保CEO能够充分地向董事会成员征求意见。

然而，CEO也会受到董事会的监督，而这种监督机制并不总是受到CEO的欢迎。研究指出，CEO更喜欢任命与他们有密切社会关系或背景相似的董事。这种联结有助于培养一种信任关系，共同的背景也有助于知识的交换。但是，如果将这种倾向作为一种普遍的做法，可能会破坏董事会的监督功能。此外，如果董事仅是CEO的复制品，就无法提供新鲜的思考和批判性的讨论，那么董事会的建议也就没有价值。这可能会导致CEO的思维匮乏。

我们也不建议CEO仅与无社会关联或无相同背景的董事一起工作。研究指出，CEO很难在这样的环境中与董事会建立起相互信任的关系。当CEO感觉受到董事会的威胁时，他们会采取社会影响策略来安抚董事会，以降低其监督效力。



CEO应建立有效的董事会。CEO应避免把董事会变成一个友好但缺乏能力、无法带来价值的组织。例如，美林集团过往的一些外部董

事虽然拥有多样化的专业知识，但却缺乏核心业务方面的经验，这也让他们无法理解公司产品的复杂性和企业治理的潜在漏洞。董事会的设计也不应只考虑其监督目标，因为有效的董事会程序需要相互信任与协作。这就需要董事的专业知识与企业的需求相匹配，既能够为CEO的人力资本和社会资本做补充，又可以为CEO和董事会成员培养出一些共同点，例如共享的专业知识领域。 一个配置合理的董事会可以成为CEO最好的资产之一，补足CEO的认知能力。

我们应该鼓励CEO将董事会视为一项咨询资产，或是本就应该承担咨询职能的委员会。虽然董事会的监督可能会让人望而生畏，但CEO可以打破这种思维方式，通过在其他公司的董事会中担任董事来获取经验。向其他公司董事会中的CEO提问，可以帮助他们更容易接受这种监督，也更愿意与自己的董事会合作。有董事经验的CEO可以同时从管理与治理两个角度来思考问题，从董事会的动态和协作中获得最大的收益。

4.严重依赖既有咨询网络

研究显示，高管们严重地依赖于他们“经过测试和验证的”咨询网络，而很少接触该网络之外的顾问。由于信任与熟悉，这种密切的联系虽有助于开放地沟通，但我们也应该考虑到网络之外的建议同样具有很高的价值。事实上，研究表明，由于长期沟通不足，此前已经“休眠”的关系在之后也可以成为新见解的来源。重新建立这些关系可以扩大和丰富CEO的认知范围。

同样重要的是，随着商业环境或公司战略的变化，CEO所面临的战略环境也会经常发生变化。一个人既有的咨询网络不太可能提供所有必要的知识、观点和资源获取途径。如果公司正从基于效率的战略转向基于创新的战略，那么CEO将需要一支与过去不同的顾问团队，

由更广泛的专家组成，如行业内和行业外的顾问。如果不能根据不断变化的内外部现实来更新自己的咨询网络，CEO在指导公司方面的效率就会下降。例如，随着数字化机遇的兴起，包括通用电气在内的几家世界500强公司都成立了数字顾问委员会，为自身的决策提供相关信息。这些委员会通常由处于数字技术发展前沿的年轻专家组成，流动性相对较强且独立于董事会之外，能够为公司的管理层提供最新的行业见解。

CEO应持续更新咨询网络。这就要求CEO定期反思自己工作要求的变化，这可能是外部转移、战略变化的结果，也可能是组织内部发展的结果。例如，我们研究的一位CEO通过与其他CEO联合建立项目，有意识地发展了自己的个人咨询网络。每当遇到新的商业挑战时，他就会与面临类似问题的公司联合启动一个新的项目。通过这种方式，他尝试培养出了一个可以因地制宜，提供合适建议的人脉网络。另一个例子则来自由摩根大通CEO杰米·戴蒙（Jamie Dimon）组织的“客车倾听之旅”。杰米带领公司高管，通过长途客车访问公司在各地的呼叫中心和分支机构，并与各地的银行出纳员、信贷员和分公司经理进行深入座谈。这次旅程也最终使杰米的团队能够从一线员工和经理之中获得在其他地方无法获取的真知灼见。

寻求建议有利于身心健康

寻求建议是CEO决策过程中必不可少的一个环节。可惜的是，许多CEO由于自身的自然倾向，未能有效地寻求和利用建议。为了使他们能够有效地利用建议，他们应尝试着逐步克服这些倾向。总结起来，我们为CEO和高管们提出以下四点建议：

• CEO不应只寻求能证实自己观点的建议来源，而应建立一个符合公司背景需求、多元化的顾问网络。

• CEO应权衡寻求建议的收益和成本，而不是陷入基于恐惧和纯粹便利所打造的寻求建议模式。

• CEO应该建立一个有效的董事会，这样的董事会应该能够提供敏锐的战略建议。一个友好而忠诚的董事会其实无法带来价值。

• CEO应该更新自己的顾问网络，以适应不断变化的工作要求。

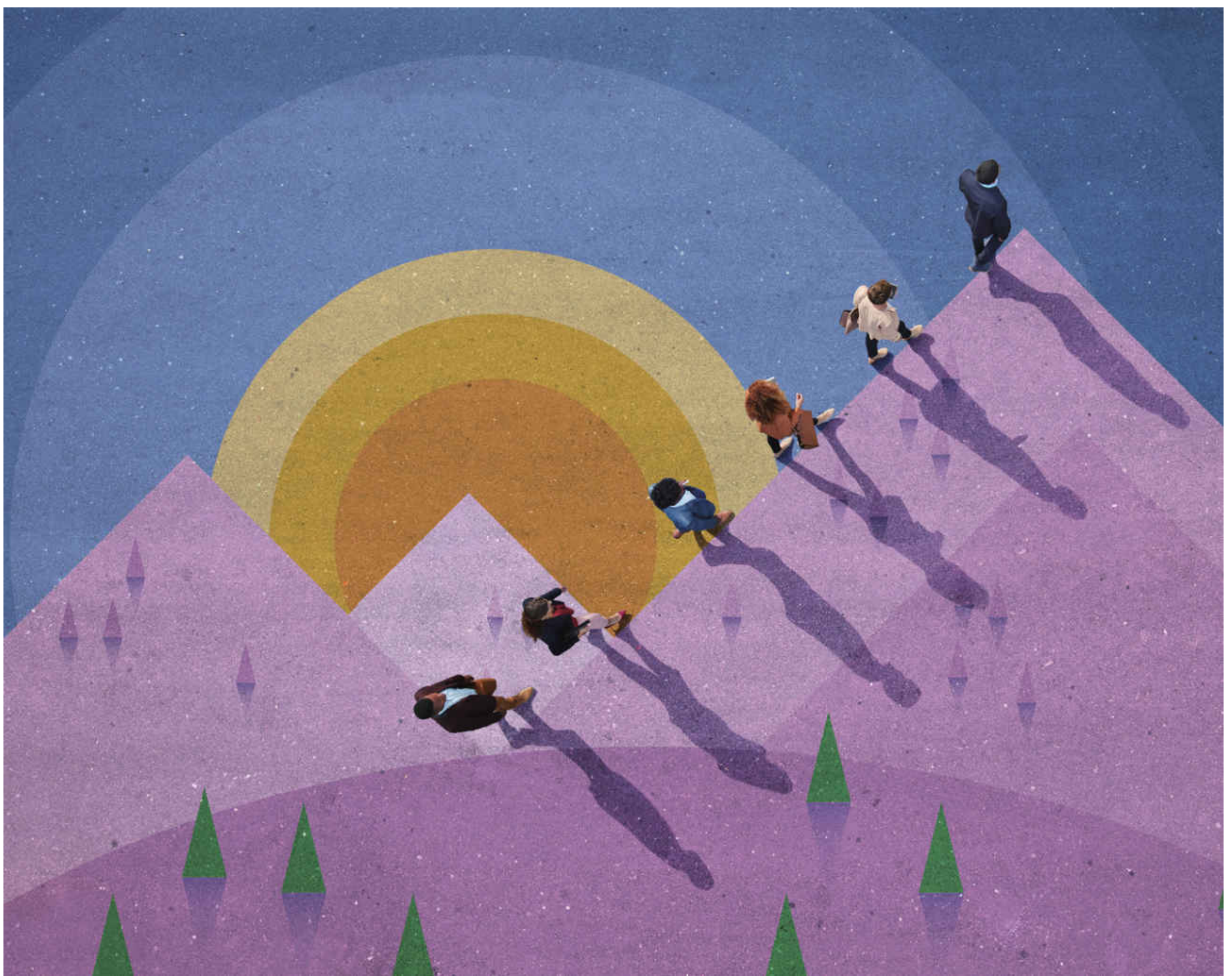
一个有效的寻求建议策略，能够带来的最后一个潜在好处是改善CEO和高层管理人员的健康和幸福。压力是管理岗位上普遍存在的问题，尤其是在危机时期，寻求建议是一种重要的应对机制。高管倾向于采取行动，同时处理多项任务；他们总是在工作，很少有时间去思考或反省。无休止的工作节奏和高管们肩负的重任会对他们的身心健康造成一定的影响。我们认为，从智力和心理的角度来看，咨询互动对管理人员来说是一种极大的解脱。分享忧虑、讨论企业和个人事务中存在的困难可能有助于减轻管理人员固有的一些焦虑。

亚斯曼·侯尔是剑桥大学嘉治商学院管理学教授。马胜辉是复旦大学管理学院企业管理系副教授。大卫·塞德尔是苏黎世大学工商管理学院企业管理系教授。

卓越CEO的
四大
人才战略思维

王成 | 文 李全伟 | 编辑

CEO们成为优秀的HR专家，需要具有四大思维：终局思维、差异思维、体系思维和生态思维。



身处动荡时代，人才越来越成为企业决胜的关键。麦肯锡早就提出“人才争夺战”的概念，时间已过去20多年，人才争夺战压根就没有停息过。如果有所什么区别的话，就是变得更加激烈，尤其对于正在开启国际化、数字化转型、加大科技研究的中国企业而言。

关于人才重要意义的故事，CEO们早已烂熟于心，从刘备三顾茅庐到马云西湖摇舟吸引蔡崇信。很多CEO已是求贤若渴，都知道“千军易得一将难求”的古训，也深感“发展是第一要务，人才是第一资源”的硬道理。

遗憾的是，诸多CEO在人才管理上并没有躬身入局，仍以“声”作则。部分原因并不是CEO没有意愿，而是缺乏能力，在人才管理上很多CEO没有正确的思维和方法。字节跳动张一鸣讲到，“每一个CEO都应该是优秀的HR”。

CEO中谁是优秀HR的代表？海外当数通用电气原董事长杰克·韦尔奇，他把人才盘点和企业大学打造成全球企业争相学习的实践。国内的是任正非和马云，任正非打造了“以奋斗者为本”的人才管理体系，让华为充满了组织活力；马云亲力亲为构建了从战略盘点到人才盘点的运营体系，让阿里良将如云。

在阿里，人才盘点是排在战略盘点之前，CEO张勇的理由是：先有人再有事，人不对事不对。无论是先人后事还是事在人为，卓越的CEO总是能够“人/事合一”，将人才管理和战略管理集成在一起：他们不仅仅深思未来的战略终局，更深思现在的人才布局；他们不仅仅持续优化公司的业务组合，更持续优化公司人才组合。

任正非就是如此，一手抓“以客户为中心”一手抓“以奋斗者为本”，将战略管理和人才管理有机融合，他既是战略专家也是HR专家。

CEO们如何成为像任正非那样优秀的HR专家呢？基于我多年的咨询实践，发现那些在人才管理上能够娴熟投入的CEO具有四大思维：终局思维、差异思维、体系思维和生态思维。这四大思维是人才管理中最为重要的思维模式，以战略视角审视人才管理，推动公司不仅仅有战略规划，也要有人才战略规划。同时，这四大思维并不是简单的要素堆砌，而是层层递进的逻辑演进。（见图“人才战略的4M模型：基于战略罗盘模型”，战略罗盘见本刊2014年3月《战略罗盘：破解企业四大战略困局》一文。）

终局思维：从战略终局看人才布局

CEO需要定期思考，为了实现未来的战略，现有人才队伍的支撑度你愿意打多少分？战略要回到面向未来“去哪里”和“如何去”，以未来推导现在，从终局看布局，以未来的战略方向来决定现在该如何行动。由此，战略与现实之间一定存在巨大的“资源缺口”，最大的资源缺口往往是人才缺口。

很多企业在制定了宏伟的战略之后，却发现缺乏实施战略的人才。亚马逊创始人贝索斯指出：成功的关键不在于“怎么做”“做什么”，而在于“谁来做”。为了改变人才青黄不接、大将缺位的被动局面，CEO们需要做到以下三点。

将“人才充足率”视为关键经营指标。人才充足率是富国银行采取的北极星指标，重要性比肩“资本充足率”。人才充足率的计量分几个层次：一年内准备就绪的接班人比管理人员总人数；高绩效人才占比；高潜力人才占比；战略性岗位上A类人才占比；新兴人才占比（新兴人才指布局在新领域或新技术的人才）。

美国企业领导力委员会研究表明，卓越组织中高潜力人才充足率可达到20%，经营绩效比整体平均水平高14%；而低绩效组织中高潜力人才充足率只有2%。处于战略转折点的企业，需要特别关注高潜力人才充足率，因为高潜力人才多少代表着企业在创新探索上的能力强弱。

对于行业处于产业转型期的企业而言，新兴人才占比指标尤为关键。通用汽车在转型过程中，起关键作用的人才不是传统的底特律“汽车人”，而是顶尖的能源燃料专家、无人驾驶专家等。深处产业转型期的企业，重仓人才，就是重仓未来，必须以超过业务复杂度提升的速度提升人才密度。

龙湖地产提出了人才链和资金链的对应概念，认为人才链断裂是资金链断裂的根本原因，人才链断裂有较长“潜伏期”，会在两三年后开始发作，然后导致企业发展停滞，重则一蹶不振退出舞台。

以结构优化的方法推导未来人才需求。奈飞的人才布局推动了其持续的战略升级：从传统DVD邮寄到流媒体再到原创节目，奈飞持续思考：为了未来的成功，需要多少人才和需要什么样的人才，并不畏短期盈利压力，而是面向未来持续重仓新型人才。

仅仅依据传统的线性关系来推导未来人才布局难以应对未来，战略导向的人才战略需要开展结构优化推导。比如华为要开展深度国际化，就要解决艰苦地区没人去、外籍员工占比过少的结构问题；顺丰要激发开展二次创业，就要解决年轻干部没机会、85后干部占比太少、45岁以上元老退位等结构问题。

开展战略引领型的人才盘点。远见三到五年，你是否为新战场储备好了领军人才？近看一年，要发起哪些必胜战役，你对现有的人才

打赢硬仗是否有信心？对于这些问题的回答，需要依赖于战略引领的人才盘点。

CEO需要全方位实时洞悉手中的人才王牌和干将。人才盘点就像一次理牌，它帮助高管深度点兵点将，制定出最佳的人才配置方案。人才盘点还要着眼未来，盘点战略和组织。从战略看组织，从组织看人才，由此CEO们才能更好地排兵布阵。

不仅仅是内部盘点，CEO们还有必要开展外部盘点。针对与现有业务相似度低的新业务和新领域，有时候内部再怎么盘也盘不出所需之人。当处于产业转型期时，外部人才盘点尤为重要。同时，人才争夺战也更加激烈，比如通用汽车是要和谷歌、优步争夺人才。

在这种局面下，打赢人才争夺战的有效方法是“人才并购”。2016年，通用汽车并购了无人驾驶初创公司Cruise Automation，获得了以凯尔·沃格特（Kyle Vogt）为首的无人驾驶技术团队。广为称道的人才并购是腾讯并购张小龙及其Foxmail团队。

差异思维：战略差异化，人才也要差异化

战略有“好坏之分”。将帅无能累死三军，讲的是将帅的“坏战略”会让组织深陷“难胜”和“完败”的被动境地。好战略要避免同质化创造差异化，为目标客户传递独特价值。

苹果公司的零售战略极其差异化，乔布斯要开一家像四季酒店一样、地处核心的零售店。酒店服务人员不销售产品，他们负责提供帮助，因此苹果也要求一线店员要“盯着消费者的心，而非钱包”，苹果店员没有销售任务也没有销售佣金，同时招聘极其严格，从网申到录

用需要经过8个面试环节。苹果和四季酒店的实践告诉我们人才管理和战略定位要有一致性，战略差异化，人才也要差异化。

区分关键人才和重要人才。与苹果、四季类似，永辉超市的战略差异化也是取决于一线店员。该超市战略定位主打生鲜品类，如果店员工作状态不好，在码放果蔬时就会随意乱丢，受过撞击的果蔬很快形成损耗，损耗率居高不下。一线店员不仅左右经营绩效，也决定客户对果蔬新鲜品质的认知，因此一线店员是永辉超市的“关键人才”。

很多CEO经常提到关键人才、重要人才这些词，但没有严谨区分。在我看来，“关键人才”是让公司成为行业里不一样的企业；“重要人才”是让公司成为行业里的企业。对于零售业而言，重要人才都是“供应链管理”人才和“店面选址”人才。苹果零售和永辉超市的HR部门，都会在这些岗位上倾注资源和精力。

那些是HR专家的CEO们并不止于此，他们还在并不显而易见的“关键人才”上倾注更多的资源和精力。关键人才可以存在于企业的任一个层级，有些看似不起眼的岗位，往往是领先于竞争对手的关键所在。

让关键人才担负关键责任、发挥关键作用。要识别出关键人才，从战略出发问几个关键问题即可：真正创造战略差异化的是哪些人才？直接决定目标客户服务水平的是哪些员工？

当然，仅仅靠一线店员一个岗位并不能完全实现永辉超市的战略成功，整个组织系统还需要拥有品类买手、敏捷供应链等几个岗位，这些都构成了永辉超市的战略性岗位群。

针对重要人才，企业要做好人才争夺战；针对关键人才，企业要做好人才经营战。企业要向关键人才倾注管理精力，薪酬预算要向战略性岗位大力倾斜，激发关键人才以最大化的激情执行战略，才是“好战略”的必然选择。

永辉超市推出了针对店长好店员的“合伙人制”，围绕关键人才强化激励，让永辉超市在行业内创造了高周转、低损耗的绝对竞争优势。

通过差异化“选、用、育、留”和持续人才盘点，企业要确保战略性岗位群上都匹配了胜任人才，同时奖励机会要向这些岗位上的绩优者大胆倾斜。

面向核心竞争力实施4A人才战略。未来的竞争更加取决于能否以比对手更低的成本和更快的速度构建核心竞争力。培育核心竞争力极度考验CEO们的战略耐性和战略定力，因为核心竞争力有“阈值效应”，即当资源投入低于阈值时，收效甚微。

要突破阈值，就需要实施4A战略：即在战略性A类岗位上配备顶级A类人才，给A类激励，创A类绩效。诸多学术研究表明：顶级人才和平庸员工之间的绩效差距随工作复杂度成指数增长。奈飞认为对于创新型工作，顶级人才的输出量是一般员工的10倍。基于此，企业在战略性岗位群上全部配置A类人才，才能打造出真正的核心竞争力，成为超级竞争者。



（返回原文阅读）

相对而言，优秀员工是便宜的，平庸员工是昂贵的。如果在战略性岗位群上配置了平庸员工或不胜任员工，就会付出沉重代价：客户会直接感知到服务缺陷；研发周期很长仍不能开发出好产品。因此，在A类岗位上一定要淘汰C类员工，配置A类员工。最后的思考题就是：面向未来，你愿意在哪几个岗位上，超配和高配人才，集中优势兵力饱和攻击？

体系思维：缺的不是人才，而是人才管理体系

核心竞争力不是个人能力，是企业整体战斗力，是在人才招聘、配置、培训和激励上持续投资的结果。任正非说，“人才不是核心竞争力，对人才进行管理的能力才是核心竞争力。”

人才管理体系是长期工程，既需要猎人式的猎头策略，更需要农夫般的耐心经营。不过，很多CEO是“豆芽思维”，希望人才能像豆芽一样短期生成，看不到短期成效就大敲退堂鼓，缺乏长期主义。

最懂HR的CEO知道什么时候把人才体系放大推近，看清楚应该改进的局部；知道什么时候把人才体系缩小拉远，在更宏大的图景下推动人才体系和其他体系紧密集成，避免成为孤岛。

投入时间面试甄选顶级人才。人才体系的重要模块是招聘。选对人永远是企业的头等大事，很多公司用2%的精力招聘，却用75%的精力来应对当初的招聘失误。贝索斯领悟到：“我宁愿面试50个人而最终一个也没雇用，也不愿意雇错一个人。”

为了避免误聘，企业需要为战略性岗位定义人才画像。谷歌的战略性岗位是产品经理，是最具有“谷歌范儿”的人。如果不把“谷歌范儿”具体定义出来，不同的面试官就会有不同的理解，面试就变得随意起来。因此谷歌构建了产品经理的双H能力模型，以避免误聘。

CEO需要熟练掌握面试技巧，还必须把“雇用比你更聪明的人”打造成公司文化。因此，一些公司不让B类员工参与招聘决策，因为B类员工最有可能招来很多C级或D级人员；而是把A类人才培训成优秀的面试官，为公司招聘更多的A类人才。

打造价值创造的飞轮效应。乔布斯说过，“雇用聪明人不是为了告诉他们怎么做，而是为了让他们告诉我们怎么做。”对A类人才要赋权、赋能、赋财，推动他们全力创造价值。

全力创造价值的另一面是大力分配价值，最懂HR的CEO深知，高薪酬并不会让公司失去成本优势。科学管理之父泰勒说，“高工资与低成本是可以结合的，关键在于科学管理。”华为依靠技术创新和管理创新把高薪酬和低成本完美结合：年人均薪酬水平高达11万美元，居世

界前列；总薪酬占销售收入比低于18%，这让华为具有很强的成本优势。

CEO在人才盘点中的 6大战略级问题

1.着眼三到五年，新增的主战场是什么，业务组合和业务梯队如何搭建？公司是否为这些主战场和新业务储备好了领军人才？

2.近看一年，在现在的主战场和新增的主战场，公司马上要发起哪些必胜战役，今年要开打什么具体的硬仗？又到一年点将时，该如何排兵布阵？

3.旧组织无法执行新战略，组织阵型如何调整？要新增和强化什么组织能力？有哪些组织能力已板结过时，成为公司进一步发展的核心阻力，是进行小步快跑迭代还是大刀阔步变革？

4.重要将帅有没有充足的后备人选？哪些需要等一年？如何处理将帅继任计划中的人才空缺风险、流失风险和继任者的转型风险？

5.跨年度看一看过去被寄予厚望的少帅们有没有做出期望的业绩？是潜能评价失真，还是搭错了班子队伍或放错了战场？

6.重新审视一下曾经一起打天下的创业元老们，在动力和核心技能上是否还能适应未来战略的需要和组织的需要？

全力创造价值和大力分配价值是人才体系的内核，彼此强化形成飞轮效应。有人会质疑：华为身处高科技行业，毛利率高才有条件采取高薪策略。再看看永辉超市，通过门店合伙人制一线店员人均薪酬

从2011年2.8万元提升到2018年6.7万元，人均创收从44万元提升到76万元，永辉超市既增加了员工薪酬，也大幅减低了损耗率，经营利润也大幅提升。

以学习发展推动人才发展。有些企业受限于雇主品牌或资金，招不到A类人才，无法实施4A人才战略，该怎么办？俗语“三个丑裨将顶一个诸葛亮”指出了新选择，即人才战略II型。人才战略II型的核心是如何把三个丑裨将转化为诸葛亮，这需要“学习发展”上的努力。一方面，三个裨将要团队学习，积极共享知识，在行动与复盘之间迭代速行；另一方面，企业也要萃取诸葛亮的能力模型，让裨将有一张以诸葛亮为成长目标的“学习地图”而加速学习。

AT&T就是如此，随着电信业从电缆硬件转向云端互联网，AT&T不得不急起直追。公司大部分员工的能力结构都无法胜任新的业务结构，大举招聘互联网人才，又竞争不过谷歌、亚马逊等公司，因此AT&T没有大张旗鼓招聘新人，而是采用人才战略II型，尽最大力量训练现有员工，推动人才大翻新。

若受限于各种制约，无法将人才发展轮子的动力最大化，就需要将学习发展轮子的动力最大化，加速组织发展。即便是人才战略I型，学习发展仍有重要意义。全明星团队往往过度自信，容易陷入“一人是龙、三人成虫”的绩效灾难，也需要彼此之间的团队学习。

生态思维：业务多样化，人才体系也多样化

企业是否可以同时采用人才战略I型和人才战略II型？当然可以，如果企业业务是多样化的，人才战略也必须多样化。顺丰快递业务在步入成熟后，开始切换人才战略，推动元老退出，挖掘新生人才潜

力；同时针对供应链金融、冷链等新业务，采用外聘牛人的高配模式，加速崛起。

企业要持续增长，就要驾驭好三层面的业务组合：核心业务、成长业务和新兴业务。很多公司都深陷“增长的痛苦”，不得不经受老业务衰落和新业务兴起之间的漫长等待。华为成功实现了新老业务之间的流畅更替，在运营商业务持续优化的同时，华为手机快速崛起，顺利接下增长的接力棒。

谷歌已经总结出指导三层面业务组合的资源配置方法，即70/20/10法则。华为正在积极总结针对三层面业务组合的人才管理方法。

构建差异化和多样化的人才生态。华为的运营模式发源于老业务，流程慎重繁琐，捆绑了新业务的增长速度和组织敏捷。同时，新业务的考核激励方式，也一刀切同步于老业务，导致新业务创新意愿不足。于是，华为开始面向多样化的业务类型，打造多样化的人才结构和人才管理。

老业务领导者要带着“显微镜”持续优化，而新业务领导者要带着“望远镜”创新开拓，企业使用一个整齐划一的领导力模型来评判人才已不合时宜。最懂HR的CEO们非常清楚：业务组合不同，人才组合也不同。整个公司，不应是一个修葺整体的人才园林，而应是一片人才森林，风格各异蔚然成林。

人才生态的另一个含义是避免人才板结，加速不同业务之间的人才流动。顺丰通过和UPS、百度外卖成立合资公司，进入了冷链、金融等新领域。顺丰将合资公司作为“人才训练场”，相互派遣相互培训，并在合资条款明确要求，合资公司有义务在未来五年为顺丰培训一定数量的专业骨干和高管。

为新业务成功配置领军人才。很多新业务常以失败告终，正如创新大师克里斯滕森所言："面对新技术和新市场，导致失败的恰好是完美的管理"。因此，克里斯滕森建议让新业务独立出去，聘任外部新人领军新业务。不过，马云却是让"老人做新事"，老人熟悉公司能调动资源帮扶新业务。

现实并不如此简单，两人的观点在阿里文娱都失灵了。阿里良将如云，但是不到五年阿里文娱已更换了三任负责人、十位核心高管，包括名人高晓松（新人）和阿里合伙人俞永福（老人），2019年大文娱亏损150亿元左右。

遴选新业务领军人才，要避免对外部人才过度崇拜，也要避免对内部人才过度依赖，放弃简单二分法，回归人才特质。研究表明，成功的领军人才具有三大特质：知性谦逊，不过度自信；拥有好奇心，不墨守成规；有一颗英雄的心，企图心、使命感和坚毅度融合集于一身。

余承东带领华为手机快速崛起，张小龙领军微信为腾讯延续辉煌，两位都是"内部局外人"，但具备上述三大特质。在阿里大文娱，社会名流的高晓松和立过大功的俞永福都过度自信。

开展深层学习，发展叛逆人才和蓝军。过度自信会导致"熟练性不胜任"，即一批经验丰富的高管在面对新业务时无法胜任。探究下去，底层原因是"经验理论"的存在。经验理论是对企业过去成功经验的高度总结，比如腾讯的"小步快跑、快速迭代"、碧桂园的"快周转"。

企业越成功，经验理论就越多越强，高管就越过度自信，经常用这些经验理论去投射指导新业务。如果经验理论已不适用，将极大影响企业的战略转型。腾讯的过往变革都集中在ToC主航道上，经验理论仍很适用。腾讯近期启动的变革是要加速进入ToB新航道，很多经验理

论都不适用了。基于此，最懂HR的CEO会推动高管开展“深层学习”，放下过度自信，扬弃经验理论。另一突围的方法是大力发展叛逆人才和打造蓝军。华为很早就设立了蓝军部，负责构筑组织的自我批判能力，在唱反调中识别不容易看见的劣势和缺陷，让自己人进攻自己，不给竞争对手留下战略打击的机会。

王成是KeyLogic凯洛格咨询集团董事长，《战略罗盘》作者。

包容性管理：和而不同、美美与共

周禹 唱小溪 | 文 李全伟 | 编辑

包容性管理整合框架包括非歧视雇佣、多样性团队、跨文化融合、制度性兼容四个维度，中国企业践行包容性管理需要通过四种方法。



与宏观治理追求“包容性增长”的理念相呼应，在企业组织层面对多样性的“包容性管理”，成为当代商业文明的一项重要构成。实际上，从20世纪中期开始，在企业层面便开始关注员工的“多样性”问题

并展开管理实践，从早期关注职场的权利公平、反对歧视和排斥，到发挥多样性带来的创新等积极效应，再到在国际化情境下跨文化价值观的包容发展，组织“包容性管理”的内涵也不断发展和丰富，成为管理上的一种最佳实践。

包容性管理的三大阶段

纵观现代企业对组织、员工多样性进行包容性管理的演进发展，我们将其概括为三个典型阶段，每个阶段匹配着不同的社会经济背景，包含着不同的视角、功能取向和实践重点。

基于合法性视角的公平雇佣与反歧视阶段。20世纪60-90年代，企业对人员多样性的管理主要在当时西方社会平权运动、公平雇佣法律的要求下展开，其主要内涵在于维护多样性的人员（如不同性别、种族、宗教信仰等）在就业和工作中的平等权益，特别关注对女性群体、少数族裔群体的权益保护，反对职场中的歧视和排斥问题。正是在该阶段社会意识和法律规定对社会平权和就业公平的强调，奠定了所谓西方社会现代意识中对“多样性”平等包容的“政治正确”观念，在企业层面对人员多样性的合法化、平等化管理也成为当时组织包容性的最根本内涵。

另一方面，在实践过程中，诸如建议企业雇用一定比例的少数性雇员等导向，逐步成为带有某种强制性的必选动作。

基于功能性视角的多样性增效阶段。在从合法性角度包容员工多样性、反对职场歧视和排斥的基础上，自20世纪90年代开始，管理研究和实践开始重点关注员工多样性给组织带来的积极效应。一方面，很多研究从人口统计学变量的角度，考察了组织或团队成员在性别、

种族、年龄、教育背景、工作经验等基本属性上的多样性构成，对团队和组织绩效的正向影响关系；从高层管理团队的角度，高管团队在这些维度上的多样性构成，总体上也被发现会对企业的治理和经营效果产生积极作用。另一方面，人们开始更多关注人员在人力资本、心理行为特征上的多样性构成，如成员在技能、素质、个性特征、情绪情感特征、价值观、认知与学习方式等方面的多样性，也被发现对团队和组织的绩效产出有着积极作用。也就是说，对人员多样性的包容性管理不仅是满足职场公平的合规性要求，它本身也将有利于团队和组织的绩效产出。

此外，人员多样性带来的组织积极效应，总体上被认为是通过两种机制来实现的。其一，多样性促进了多视角的知识交融与化合创新。多样性的知识交换和融合，往往使团队和组织更易触类旁通、相互化合而产生更好的创造力。其二，多样性也会给组织带来更丰富的社会资本，不同背景的人员可为组织形成更多差异化的社会资源接口，从而能帮助企业积累更宽厚的社会网络。人员多样性带来的融合创新与社会资源积累，都将最终有利于组织的绩效与发展。相应地，这个阶段员工的决策参与、群策群力、跨功能自主管理团队、弹性化工作安排以及工作-生活平衡管理等机制，也适配着人员多样性的组织情境，获得了广泛的应用。

基于全球化视角的跨文化融合与制度性异构阶段。21世纪以来随着全球化的深化发展，企业在经营管理中的跨文化要素越来越丰富，进而有关跨文化的价值观、心智行为及管理模式的融合发展，成为多样性管理中的重要内涵。企业全球化经营的核心逻辑，也在从“母国中心化”向着“属地重心化”的方向演化发展：即从母国将经营管理建制向东道国标准化输出，到母国标准与东道国属地特征结合调适，再到更

充分地尊重和发挥东道国属地化的禀赋优势和定制创新。这样无论从全球化企业母国总部的视角，还是从其属地化经营单元的视角，都需要在文化和知识经验的双向互动中形成跨文化的融合发展。各类文化文明的属性没有高低优劣之分，跨文化的包容性管理有利于企业在全球化情境中吸收、融合发挥各种文化优势的积极作用，使企业不仅实现在业务和组织结构上的全球化布局，更在深度的文化交融中实现组织心智的全球化，博采全球商业文明精华为我所用。

同时，企业在业务、组织和跨文化上的全球化发展，也将会带来企业在体制机制建设实践上的多样性。很长一段时期以来，发端于先发国家现代企业的治理与经营管理制度，通过标准化的教科书和西方企业案例在全球传播，成为后发国家对标学习的最佳实践，在某种程度上这也使得企业制度体系逐步走向“同质化”的建构。然而,随着2008年以来美国、欧洲等发达国家均遭遇全面性的经济金融危机、政治社会挑战，西方也开始对资本主义制度展开新的反思，如“资本主义多样性理论（Variety of Capitalism）”开始强调在全球的资本主义体系内本身就存在着制度的多样性。

更重要的是人们还越来越认识到，不同国家和地区也都有其必然权利和必要需求，去探索更符合自身国情特征的制度安排。尤其是来自中国改革开放的制度创新实践及其所取得的卓著成效，为全球不同国家和地区的发展道路提供了新的范例样本。相应地，宏观制度的特色化创新，也必然驱动企业层面制度安排的异质性发展。我们曾解析了宏观制度特征、中国经济社会转型情境与企业人力资源模式之间的匹配机制，提出了中国企业（人力资源）制度“兼容异构（Institutional Hybridism）”的理论视角，它不仅解释了经济社会转型背景下企业制度在兼容并蓄中发展构建的逻辑，而且在当前新阶段全球化和反全球化

张力并存的情境下，它也将为企业制度的多样性兼容管理提供具有生命力的理论指引。制度的趋异化和多样性兼容，是当前及未来企业包容性管理范畴下最具发展性的前沿内涵。

基于以上，组织对多样化的包容性管理，从公平雇佣和反歧视的合法性要求，到多样性团队的建设与效能激发，再到跨文化和制度异质性的兼容并蓄，其内涵与实践范畴不断扩展升级。综合来看，我们将“非歧视雇佣、多样性团队、跨文化融合、制度性兼容”四个维度整合起来，即成为广义上企业包容性管理的整合框架（如图“企业包容性管理整合框架”）。

企业包容性管理整合框架



（返回原文阅读）

企业践行包容性管理

围绕以上我们构建的整合框架，结合现阶段中国企业的发展特点及标杆企业的实践，本文给出企业实施包容性管理的四种方法。

1.在雇佣关系的公平性与包容性上夯实合法性基础。在中国企业雇佣关系的法律政策层面，从1994年的《劳动法》、2008年的《劳动合同法》《就业促进法》等都涉及许多公平雇佣、反对就业歧视的规制要求，反就业歧视法也正在立法进程之中。尽管新中国自成立以来女性的就业和劳动参与率就处于较高水平，但随着人力资源市场的发展，女性在就业、晋升以及报酬水平上相对于男性存在着统计性显著的歧视，在地域、学历以及身份（如基于正式或外包不同用工方式而导致的同工不同酬）上的歧视更带有中国特点。此外，我们针对少数民族同胞及其聚集地区，无论是在教育、就业还是干部管理上都一直践行着充分的包容性管理，其中的好经验值得持续夯实和发扬。

2.打造“和而不同”的多样性团队。“和而不同”是多样性团队的理想境界，如在价值观上高度统一、在个性特征上多元组合；在绩效目标上高度统一、在能力结构上协同互补；在战略方向上高度统一、在战术创新上授权赋能；在决策达成后高效统一执行、在决策研讨时充分群策群力；在奋斗与贡献评价上一视同仁、在代际与角色安排上用其所长。

中国企业当前在人才代际结构上的多样性也十分显著，新老人员的协同搭配也是包容性管理的重要内容。一些标杆企业近年来不仅大力推动干部的年轻化、生力军队伍的加速成长，还注重优化新老员工的搭配生效。如华为曾要求“把合适的人，在合适的时间，用在合适的地方”，该原则一方面要求破除组织层次结构对人才的抑制，让年轻人才获得机会和空间及时施展才干；另一方面意指业已资深的前辈，也

需要在职业生涯的不同周期转换角色，更多发挥经验优势帮带后进，“让优秀的人培养出更优秀的人”。万科在当前新的组织重建变革中，打造“冠军组织”是其重要目标之一，它不仅意味着“让状态最好的人上场”，成员角色互补、有上有下、动态协调；还要区别于高绩效组织相对短期、可能用完则弃的用人哲学，而不抛弃任何对事业同心同路、合力奋斗的伙伴，尊重人的主观意愿和客观职业周期状态，让人们能够有机会以不同的角色，参与助力事业的持续发展。冠军组织不仅仅有场上竞技的运动员，也还需要有高水平的教练员、指导员、预备队和啦啦队等角色。

3.以参与性机制激发众智，将多样性转化为组织创新动能。广泛参与本身是多样性管理、激发组织创新的重要实践机制。在知识与创新经济的时代，人力资本是创新的根本驱动力，每个人都可能成为创新原点。人才管理不仅仅停留在人员的特征结构上实现多样化的构成，更需要通过参与机制的设计实施，更加开放、开源地激发出多样性人才的智慧交融和创新涌现，如此人员的多样性才能更切实地转化为组织创新发展的动能。

当前企业激发人员广泛参与的机制也在多个层次上持续创新。阿里巴巴在其合伙人委员会里十分注重成员的代表性，在角色层次、工作领域、能力结构及代际梯队上都有着多样性的协同配置。华为通过“红蓝军机制”激发决策研讨过程中的张力对抗和底线思维，将传统意义上人们非正式、发散性的组织争论争议，制度性地转化为规范的决策博弈和决策质量保证机制。在团队工作机制层面，员工跨边界协同参与的机制创新更加鲜活，如阿里巴巴很早就实践插拔式团队、插件式人才，打破边界灵活组合；海尔“人单合一”的模式创新，激发人们以客户为中心、按单聚散、动态合伙。我们新近的系列实证研究也发

现，当企业在治理决策、工作运行与及建言建议等不同层次上建立员工参与机制，这些多层次的机制将对企业的创新产生配套性增强的推动作用。

4.在遵循现代企业制度同质性规范的基础上，在兼容并蓄中推动中国企业制度的异质性创新。中国企业应该在与全球现代企业基本制度规范接轨的基础上，自信地推动企业制度的创新发展。实际上，中国企业的制度发展就是一个兼容并蓄学习、实践检验迭代的过程，其制度生成中本就包含了多样性的基因。从早期的对标学习苏联模式、改革开放过程中学习借鉴日本企业的优秀管理经验，到加入世贸组织之后学习以美国为主要代表的西方管理经验，中国企业的发展历程就是一个融合过程。可见，中国企业制度的演化发展，在自身的探索实践中还包含了对世界上不同历史时期先进经验的吸收积淀和扬弃迭代，这些都为中国企业在兼容并蓄中进行中国化的企业制度创新，提供了得天独厚的经验基础。

中国标杆企业在对接全球性企业治理与经营管理规范的基础上，已经开始自觉探索实践企业制度的体系化创新。如阿里巴巴的合伙人治理机制，通过与大股东的合作性契约，以合伙人委员会为顶层治理平台、以董事会席位提名权为主要抓手，区别于美国科技型企业通常采取的双重股权结构等机制，形成了一种特殊的同股不同权的治理结构。海尔一直以来在经营管理模式上持续创新，以“人单合一”为内核主线，通过自主经营体-利益共同体-小微创客-生态价值网等不断发展的实践，将传统制造型企业进化为平台化、生态化的网络组织，全面焕发员工的企业家精神，探索“创客所有制”。万科全面实践的“事业合伙人制度”，匹配其混合所有制的治理体制，以激发价值共创、强化责任共担、长期增值共享为核心理念，实践了EP经济利润递延奖金及其

集合持股计划、项目跟投机制、事件合伙机制等多层次的机制创新，并在企业的战略生态布局、合伙奋斗文化、事业合伙组织及事业合伙人队伍等方面配套建设，形成“战略-机制-文化-组织-人”五位一体的制度体系性创新升级。

基于对这些标杆企业的长期研究与合作，我们曾将这些制度创新以“事业合伙制”为概念统领，作为一种对现代公司体制的新发展，即将公司制与合伙制的制度优势进行兼容耦合，并对冲消解两种企业体制的内在局限，进而形成“资本与人力资本”均衡协同治理、“结构性组织与灵活性自组织”动态交融、“责任风险担当与价值增值共享”机制联动的制度体系。

这些来自中国标杆企业的制度创新实践，伴随着其在全球舞台上的业绩实证，必将为现代企业制度的发展升级提供来自中国的典型样本，为管理世界贡献中国智慧，为全球企业的制度选择提供更具多样性的范例样本。

周禹是中国人民大学商学院组织创新与人力资本战略教授。**唱小溪**是中国政法大学商学院法商管理系助理教授。

Experience 经验



应对焦虑
最有效的方法：
无为方能无虑

LET YOURSELF BE UNPRODUCTIVE. AT LEAST FOR A LITTLE WHILE.

彼得·布雷格曼（Peter Bregman）| 文
孙莉莉 | 译 蒋荟蓉 | 校 腾跃 | 编辑

当你经历人生艰难时刻，诸如冥想、散步之类的建议只会让情况更糟，不如放手无为，休养心性。

前不久我父亲因淋巴瘤过世了。

“世上很少有人能留下难以磨灭的印记，”一个朋友这样对我写道，“那样的印记让你在回想起他们时，会真的看到他们的笑容、听到他们的声音并感受到他们的存在，好像此时此刻他们就在你身边一样。你的父亲就是这样的一个人。”与他的每一次见面，总会让你对自己有更好的感觉。

对我而言，这个世界因为没有了他，就缺少了些什么。

我感觉自己有些迷失，不知所措，无法集中精神，效率很低，而且无法更有意义地推动任何事情。

眼下我正经历着非常个人化的损失和悲伤。不过，我知道其他人也在描述类似的痛苦，毕竟我们都在经历这场疫情、这轮经济崩溃、这次对种族不平等的深刻觉醒。这也很个人化。

我真的不喜欢所有这些感受。这让我焦虑。

我内心想要超越这一切的本能开始起作用。它告诉我：去制定计划和待办事项清单，做好时间规划来提高效率、取得成就并推动前进。我知道该如何做这些事。这是我在不确定时期的安慰。

然而，我的内心还有另一股冲动，一个更安静的声音，更深沉、更深切，甚至也更令人生畏。它告诉我：就让自己停留在这样的无效率状态中吧。

至少停留一段时间。去感受这悲伤、这损失、这改变。让自己沉浸在毫无进展、无所事事的不安中。在某种古怪的意义上，毫无进展本身或许就是效率的一种形式，有些有意义的事情正在发生。只是不在我们的控制之中。

此时此刻，保持无效率似乎很重要。我认为，这是我必须去感受的东西，或许我们都必须去感受，只有这样才能成长。我们应容许自己暂时停留在这，思考眼下的时刻要求我们去问的问题：

我要怎么做才能允许自己被改变?

不是我应该如何改变，也不是我必须如何改变来跟上这个变化的世界。当然也不是我该如何保持一直以来的方式不去改变。

这些问题来自一种无休止追求效率与成就的习惯。但它们忽视了当下的一种神奇且具有变革意义的东西——我们真正的机会。

你是否因为个人体验的改变、广泛的全球性变化来涤荡你、撼动你的世界观从而改变你？这些被动的改变并不是凭借你的自律或动力，不是源自自我引导、策略性和目标导向，而是源自外界的开放性和自我的脆弱性。不是故意，而是愿意。

在那种停顿、开放与脆弱中，你能否毫无抵触地去倾听你所听到的声音，去感受你所感受到的触动？你能否找到情感上的勇气，去跟

随你所感知到的模糊的暗示，一步步走向哪怕只是有可能正确的方向?

于我而言，我渴望接受现实，渴望适应因我那一生为人正直的父亲过世带来的失落感。再也见不到他的笑容、再也感受不到他温柔有力的双手抚在我后背的感觉，为此我感到悲伤。但同时，当我怀念他时，我会更强烈地感受到他，能够更细致地感受到自己的微笑、自己的双手变得更慷慨、更温柔、更有力。

我们所有人都需要情感上的勇气，因为心甘情愿被改变意味着必须接受并承认：我们无法控制世事无常、也不知道不确定性。许多人穷尽一生争取、学习、竞争、拼命工作去避免承认这两点。我们应该认识并接纳一点：我们的控制其实只是一种控制的感觉。



所以，在此时此刻放慢脚步而不是加快步伐，以开放且愿意接受改变的心态，停下来去感受这一刻很难。

那么，我们需要做哪些事情来支撑自己走过这段时期?

这个问题本身就是错的。我读过很多有关如何放慢脚步、为改变留出空间的建议，也遵照许多建议去做过：冥想、读诗歌、散步、记日记、解梦等等。但这些事情可能也会妨碍我们，因为这需要我们做更多的事来解决问题。

对我来说有一个十分有效的方式：不作为。或者至少是，少作为。我通过以下几种方法进行不作为，或许你也可以尝试一下。

允许自己无所事事

丢开日历，把时间留给无所事事，什么也别做。现在不是你写作的时间，甚至也不是该专心工作的时间。不要用忙碌的工作邮件和待办事项把这些时间填满。允许自己无所事事、允许自己浪费掉一些时间。我曾和一个女儿开车去买食物，她要求走某条路回家。“但这条路要多花一倍的时间。”我说道。“那又怎样？”她说，“这条路沿途的风景很美。”那条路的确很美。

允许思维自由飘散

让思绪自由地飘吧。跑步时别听播客，连音乐都不要听，只是跑步。当你叠衣服时，就只是在叠衣服。我不是建议你去练习“正念”，不是要你整理时将念头集中在每一个动作上。实际上，正相反。别用正念，那只是更多的控制、更多的压力、更多的要求。相反，任凭思绪随意飘荡，或许可以注意一下飘去了哪里。

允许自己独处

如果你此刻不想见任何人，那就不见。那些关心我的可爱朋友们曾提出要陪我跑步、聊天，我实言以告：我很爱他们，但现在我想要独自一个人跑步。他们能理解。如果你的确想要与他人在一起，那么就尝试带着好奇心和脆弱感和他们待在一起，不要浪费精力假装自己没事。如果你是在陪着别人，不要评判、不要去解决问题，也不要提出建议，要相信自己只是个陪伴就够了。如果你在倾诉，只求对方倾听就好。“我不需要建议，”我会这样告诉他们，“我只是想告诉你们，我这里发生了什么。”你这样做也是在帮对方一个忙，因为这样他们就不必一定要知道所有的事情，也不必有所表现。

放松了对自己的时间、思维和人际关系的要求，你就会慢下来，减轻了包袱，留出空间让你真实的感受浮出水面，这些感觉或许是泪水，或许是大笑，或许是厌倦或烦恼；或许你会因为事无所成而感到压力；或许你会因周围的人都在创造、交际和营销而害怕错失了什么；或许你会感到快乐，而这种感觉有可能也让你害怕。

勇敢地感受所有这一切，不要逃避、不要压抑、不要否认，也不要通过做事去分心。给你的身体、思维和心灵留出空间去重新整理恢复。相信一些重要的事情正在发生，要相信不作为也会有好的事情发生，尽管你不知道那是什么。你不能强求。

但那些无法强求的东西可能会被破坏。如今我们所有人都在遭受损失，要相信无为处事很难，因为这让我们感觉风险很大，要有所作为的习惯仍然根深蒂固。

我感觉本能地要去抓住我所熟知的东西，以及过去让我感觉安全的东西。但我也能够感觉到自己小心翼翼地松开了一直以来的安全感，空出双手、伸展双臂去迎接未来。

我希望你们也和我一起，允许自己无所事事，让我们给自己一些时间和从容，去发现自己是怎样的人，以及将要成为什么样的人。

彼得·布雷格曼是Bregman Partners首席执行官，这家公司帮助成功人士成为更优秀的领导者，创建更有效的团队，并启发组织创造优秀成果。他是畅销书《18分钟》（18 Minutes）的作者，最新出版了《我有弱点，可我并不软弱》（Leading with Emotional Courage）一书。

忍耐恶老板？
SURVIVING THE BOSS FROM HELL

大卫·西尔弗曼（David Silverman）| 文
夏林 | 译 蒋荟蓉 | 校 孙燕 | 编辑

因现任老板的一些行为工作不开心时，如果新offer的职级待遇都不变，且新工作前景又不甚明朗，这个offer该不该接？

头顶通风管道吹来一阵风，我贴在工位墙上的项目经理认证书又掉了下来，飘到了键盘上。就在此时，伴随着Outlook邮箱独特的提示音，我的屏幕上弹出会议邀请，又一场"紧急"部门会议。

弹出窗口慢慢消失，我郁闷地发现日程表提示"与日历中另一个事件冲突"。会议时间刚好跟我与欧洲区财务执行副总裁欧文的面试撞上，而这个面试已拖延许久。

老板又在最后一秒召唤我到场。这一点也不奇怪，这位老板人称司令官，每当有下属想在事业方面更进一步时，他都好像有第六感一样能觉察。有次我和另一位副总裁一起吃午饭，他就给我打电话急着要一份两周前就发到他邮箱的文件。

现在司令官又把我击沉了，这是数月来我第三次取消跟欧文的约见。老板不应该这么对我，我简直忍不下去了。如果不是刚有了孩子，还有浮动利率房贷，我就辞职了。

如果没有身兼重任，从老板身边逃开也容易得多。我记得以前有一次，我把收集的"能力豆"（其实就是红色硬糖）甩向天天盯着我的

经理后，就说辞职不干了，这吓了他一跳。但现在我40岁了，经济又不景气，没法考虑辞职不干。

我起身用裤腿擦了擦鞋子，准备去33层行政层。我又试了次用图钉把证书固定住，可惜力气大了些，图钉断了。我只得再次认输，跑去电梯。

路上我一直在想要怎么跟欧文解释这次面试又得取消，也在想能不能用订书机把证书固定在工位边的墙上。电梯到了33层，我一出去就直接撞上欧文，把他的公文包撞到了地上。

“啊，我，嗯——”我一边开口道歉，一边帮他捡东西。

“我要跟高层开会。”他打断了我的话。

“得走了。”我在散落的文件里看到了自己的项目管理指示板。

“所以今天的见面要改时间？”我如释重负地问道。

“约了今天？”他问。他的领带上印着怪物史莱克花纹，还沾着咖啡渍。身为执行副总裁，他的着装似乎不太符合行政楼层的氛围，而且他好像忘了我们有约。但既然他带着我的项目指示板去和高层开会了，我还怎么好意思抱怨他呢？

“我会让伊尔玛安排。”他说完就冲进电梯，直奔34层。那是大楼里唯一比33层更重要的楼层。

来，跟往常一样又迟到了。我绕着桌子慢慢地走到唯一的空位上。



鞋带事件的英雄

“很高兴你来参加我们的会，大卫。”司令官边说边从我身后走进来，跟往常一样又迟到了。我绕着桌子慢慢地走到唯一的空位上。

我们叫他司令官，因为他以前是军人。不是海豹突击队，也不是绿色贝雷帽，不过如果有人愿意这么想他会很得意。他在部队里负责供应制服，最喜欢讲的故事是如何提供紧急鞋带“救了”一位将军。他有一双鞋带，上面写着感谢者的署名“穆罗尼上尉”，没人问为什么“将军”签名会自称“上尉”。

从外表看，司令官曾经很健美，只是现在发福了。为了节省体力，他坐在办公椅上靠轮子四处移动，能一路滑到秘书海伦的办公桌旁，甚至到大厅里。他的嗓音像半夜被掐死的蟾蜍，我做梦时那声音都阴魂不散。每当我弯腰系鞋带，都能听到他咕哝着口号：“还有很多事要做。”

“还有很多事要做，”他说，像是把我心里想的话念了出来，“史蒂夫，你来说说？”

这就是邮件里说的紧急情况？他挨个问房间里的人，让我们一个接一个地把已经给他发了的定期报告里的信息复述一遍。这叫紧急？我只能默默叹息。

我认识多年的史蒂夫只花了两分半钟就迅速完成了汇报，中间加了几句“您之前批准的”和“正如您要求我们做的”，避免他进一步问询。这也是史蒂夫对付难缠司令官的独创方法之一。

接下来九位参与者尽可能说得简洁明了。偶尔有人出错，司令官就会发问：“你怎么得出这个结论的？”

玛丽莎快说完了，我赶紧振奋精神，做好准备。早晨她还在电话里对我尖叫，“我的指标呢？你知道撒迪厄斯要看指标的！”她喜欢直接叫司令官的名字，我却觉得直呼其名让人很不安，搞得好像他也是我们下班后排球队的队员一样。

我向玛丽莎解释说，司令官明确指示将她部门的指标与其他部门的合并起来。“我们部门的指标？”她立刻回击，眉毛向上拱起，紧绷的发髻微微颤动，“我们部门的指标？这可是全世界全球企业的整体运费统计数据！”我很想指出“全世界”和“全球”是同义词，“整体”这个词很多余。她显然压力很大。

拥抱实习生

现在玛丽莎像精神病一样在会议室里一遍又一遍地复述我上次提交的报告。“我一直在研究船运业务报告，”她说，“我想在月度指示板里回顾一下。”她和司令官打交道的方式就是疯狂发脾气，这样司令官就不会提要求。“我们要调整报告，改进指标方便企业上下收集全球指标数据。”

我想，她刚才是不是当着所有人的面给我难看？

“非常好，”司令官说，“但我们得继续开会。有个重要通知。”

他跳过了玛丽莎，当然也跳过了我。我不知道是该生气，还是庆幸因为他讨厌公开吵架，我不用再自我辩解。

“今天，我要表彰为本部门做出了重大贡献的员工，她是所有人的榜样，向大家展示了有奉献精神和决心所带来的成果。”他举起徽章说。

我？会是我吗？毕竟我的指示板报告受到了欧文称赞。

“我想你们知道是谁。”

也许司令官以前没表扬过我，是为了留在大家都在的时候。

“罗蕾莱，请起立。”

我冷不防咳嗽起来。罗蕾莱？那个实习生？

“罗蕾莱完成了不可思议的任务。她彻底整理了我的文件柜，而且非常专业地给新的文件活页夹贴上了标签，这样我找资料就方便了。”

我非常确定每个人的想法都一样：原来他召集我们开会是为了一个暑期实习生，当初他招她进来只是因为她爸爸是采购部负责人。给活页夹加标签基本上就是海伦的大部分工作。一名实习生因打三个洞而得奖，简直太古怪了，他递给实习生徽章之前的拥抱也让人感觉不舒服。

随后司令官又花了一刻钟不断提醒，“我们肩负重任”以及“还有很多事要做”，中间穿插着关于鞋带的回忆。然后我们就能走了。

我刚站起来，司令官喊道：“大卫，走之前来我办公室一趟。”当时是下午5:30。我垂头丧气地坐下继续等。当然，他已经消失了。以前有次我在他糖果盘旁等了两个小时（糖果是给其他主管吃的），后来海伦来告诉我，她几小时前送他去了机场。

“大卫？”说话的是欧文的助手艾尔玛。

“怎么了？”我说，尽量记住小士力架的位置。

“欧文说抱歉。他今晚得去苏黎世，但他想给你这个。”她递给我一个内部文件袋。为保安全，绳子紧紧地绕在纽扣上还粘了起来。



“不是粉色。只是浅一点的红。”

“你手里拿着什么？”司令官坐在转椅上悄无声息地溜到了我身后。

“啊，呃，是人力资源部发的体检表。”

“你的背又不舒服了？”他说着，转动身体带着椅子挪向办公室。

我想起自己背部受伤时他的反应。医生建议注射和理疗，司令官却只给了我热敷包，还“提醒”说我在家工作引得“人们都在谈论”。

我摇了摇头。

“好吧，很好。我们需要你保持最佳状态。还有很多事要做。”他翻了翻我最新的指示板页面，“有几件事。”

我拿出记事本。

“首先，红色太浓了，太消极了。要浅一些。”

之前他抱怨说上一个版本太粉红，不够男性化。有时很有必要提醒他之前自己做的决定，“要更粉一些？”

“不是粉红色。只是浅一点的红。”有时候提醒了也没用。

他又翻了几页，“我以为你能完成得更好。”

我收紧了下巴。之前他明确指示要“更性感”。幻灯片管理指示板怎么会变得“性感”?

“第三页的图表改成了三维的。”我回答说。

他看了下，“蒂姆的小组每页放了六张图表。我们能做到吗？”

那就意味着得用6号字。就算有老鹰的眼睛都看不清6号字。但我的应对机制是投降，“我会整理好的。”

“还有这里，附录这块。应该用‘appendixes’还是‘appendices’？”

“我觉得两个都行。”

他笑了。“我想应该是‘append-ee-cee-ss’。”

我点点头。他最喜欢的就是指点专业人士。因为我是部门里唯一毕业于英语系的人，所以他总会花很多时间“纠正”我的语法和用词。

“很好。”他说，然后向后靠了靠。椅子下面六个轮子都在拼命跟地板保持接触。“咱们有段时间没讨论过绩效考核了。五年后你想做到什么水平？”

我还在考虑如何回应这个莫名其妙的问题——也许HR跟他说了我好像想跳槽，他已经把注意力转到邮件上而且开始打字。

“好吧，我觉得在这里工作的时间——”

“史蒂夫！”他手掌砰地一声拍了下墙，“史蒂夫！财务部的蒂姆统计数据是多少？”

过往经验告诉我，司令官一拍墙，史蒂夫就会走出去，过会儿再走回来。通常他会端着刚冲的咖啡，敲一下司令官的门然后说，“需要做什么吗？”都是应付的套路。

“我想——”我慢吞吞地说。

“好吧，明天跟蒂姆开会之前，我需要指示板。”

“我马上给你拿来。”我说。

“很好，”他边说边拿起外套，“你知道我想要什么。”

是逃生之路，还是死胡同？

“他还没走吧？”史蒂夫问，手里端着热气腾腾的爪哇咖啡。

“好像要跟人讨论人事。”

史蒂夫点点头。“信封里是什么？”

我撕下了胶带和绳子，以后公司的人没法按信封上写的“尽可能回收利用”了，“是欧文给的录用信。”

史蒂夫扬起眉毛。

我迅速读了一遍。但是等等，情况不对。“信上写着10级。我已经是10级了。”我把信递给史蒂夫。

“是的，平级调岗，”他说，“同样的薪水，同样的级别，只是不为司令官工作。”

我简直不敢相信，“欧文是执行副总裁。他不可能让10级的员工在他手下工作，怎么会这样？”

“显然他可以，”史蒂夫喝了口咖啡，“不管欧文怎样，肯定比司令官强。”

“也许他以后会给我升职。”我努力保持乐观。

“也许吧。但是不接受的话，你永远不会知道。”

史蒂夫回到了办公室，我漫无目的地走进海伦的办公室，想着能摆脱折磨我的人是什么感觉。

“走错了？”海伦戴着耳机打字，屏幕上不断跳出即时消息。

“对不起，只是在想事情。”

“想欧文的事？”助手之间没有秘密。她又打了几个字，“那么，他给你的职位好吗？”

“是平级调动。”

她歪着头往大厅里看，看有没有人来，“别去。”

“但你也知道在这有多难熬。”

“我只知道他们付我薪水。我也知道，如果调岗时不能加薪，那就永远没机会加薪。”

“但也许欧文不一样。”

“如果你在这儿的年头跟我一样久就会明白，‘不一样’只是个相对说法。你还记得撒迪厄斯刚来的时候吗？”

这话说得没错，当时他确实不一样。他还给几位员工送了鞋带和鞋油。

“他本来想晋升到34楼。后来他的老板被调到仰光，丽莎跻身顶层。”

我意识到她说得很对，正因为司令官对自身的职业生涯失去了希望，所以才变得整天关注下面，什么都管，让我们深受困扰。

“老板总是会换，”她说，“而且工作只是工作而已。做好工作就回家。这个道理我明白，你也应该明白。”

突然我们听到大厅里有脚步声，玛丽莎大步走了进来。我赶紧离开，说要回去修改指示板了。

“确保送货数据占完整一页！”她在我身后喊道。

当天晚上，我一边哄孩子入睡一边想：应该继续跟那个著名恶霸共事吗？还是转投欧文，他看起来更友善——但也许只是因为我还没跟他一起工作过。他给我的职位是怎么回事？说明欧文想要我的指示板，而不是我这个人，所以我得不到加薪和尊重。

* * *

星期一早上五点半，电话响了。

“大卫，为什么不回我的邮件？”司令官说。

“我，呃……”

“别担心。只想告诉你，我又看了一遍你最新提交的指示板。干得好。非常好。”

称赞？虽然一大早吵醒我，听到还是很高兴。

“你能六点过来给我仔细讲一下吗？”

大卫·西尔弗曼是harvardbusiness.org“漫谈工作”的博客博主，作品有《打错字：美国最后的排字机，又名我如何赚到又损失了400万美元》（The Last American Typesetter or How I Made and Lost 4 Million Dollars，Soft Skull出版社，2007年）和《哈佛商业评论》案例研究《客户能帮到我们吗？》（‘Will Our Customers Bail Us Out?’，2008年5月）。

《哈佛商业评论》改编的案例研究，展现现实中公司领导者面临的困境，并提供专家建议。

大卫是否应该跳槽到前景不确定、老板也不熟悉的工作？

专家意见一



基尼·格雷厄姆·斯科特（Gini Graham Scott）
changemakers@pacbell.net,是咨询顾问，也是励志演说家，有《想要，看到，得到！》（Want It, See It, Get It!，爱默康出版公司，2009年）、《与坏老板合作的生存指南》（A Survival Guide for Working with Bad Bosses，爱默康出版公司，2006年）等多部作品。

接受欧文提供的岗位，就等于宣布“我水平就是这样”。

大卫应该留在原岗位，至少现在还不该走。欧文提供的平级调岗机会听起来像是个死胡同，如果接受，就等于宣布“我水平就是这样”。此外，世界上有很多莫名其妙的老板，领带上印着史莱克的欧文多少有点古怪。而且司令官可能认为内部平级调动是对他的轻视。大卫可能会发现，去了新岗位，与司令官之间僵化的关系也不会改善。如果实在没法忍受跟司令官共事，他应该在外面找机会，不过在当前经济形势下可能不太容易。

面对这种糟糕的情况，大卫最好的应对方式是什么？

首先，他应该设法巧妙地旁敲侧击，让司令官改变一些不合理的行为。一种方法是进行一次沟通，主要谈大卫的工作，而不是老板的

行为。大卫可以在备忘录或面对面谈话中说清楚自己理解的老板对自己的期望。如果司令官表示他理解得没错，大卫可以说，希望能更好地满足司令官的期望，并就如何更好地工作提出一些自己的想法。这样可能可以改善他与司令官之间的关系。举个例子，大卫可以说"如果能得到您的高层战略指导，相信我的指示板有望提升在公司内部的影响力"，言外之意是，少唠叨字体颜色就更好了。

大卫也应该维护跟史蒂夫的关系。同在坏老板手下受苦的同事组成非正式互助团体，是帮助每个人生存的好办法。可以从小处着手，比如史蒂夫和大卫各自邀请信任的同事，下班后一起喝一杯，然后慢慢吸纳别的同事（邀请玛丽莎可能不太合适）。而且互助团体不要仅仅聚起来抱怨，除了给人们发泄情绪的机会外，理想情况下这个团体还要制定集体应对策略，应付难缠的主管。

如果大卫决定暂时留在现岗位，就一定要认可这个决定，从而在精神和情感上接受现状，不会感觉受到伤害、一直沮丧。接受现状不代表失败，而是一种战略。接受能催生出更积极的态度，让别人更积极地回应你。对大卫来说，跟司令官的关系可能会变得更令人愉快，而且如果以后决定离开，也能拿到更好的推荐信。

如果跟老板的关系没有影响自己的生活，接受起来会更容易。多努力寻找工作之外的乐趣，让白天多点期待。即使是看似微不足道的行为，比如在工位上放上喜欢的照片或有趣的摆件，也有助于缓解跟老板相处的压力。谁知道呢？桌上一张有趣的照片可能会把你逗笑，或者在老板过来给出建议或批评时当个开场白。简言之，如果你决定在当前岗位坚持下去，就要多找些方法让工作更愉快。

专家意见二



布拉德·吉尔布瑞斯（Brad Gilbreath）

曾在福特和西屋电气（Westinghouse）担任人力资源经理，目前在科罗拉多州立大学普韦布洛分校哈桑商学院任管理学助教。

拿老板开几句玩笑可以减压，但也可能没有把握好尺度。

大卫不仅要考虑事业，还要考虑自身健康。我的主要研究内容是主管对下属施加的影响。只要条件合适，我建议大卫还是抓住机会离开现任老板。

当然，他要做一些尽职调查。通过安全且非正式的渠道，他应该很快就能了解欧文的领导风格以及在公司的地位（现成的证据包括：大卫从电梯里冲出来撞到欧文时对方并没有发脾气，这或许能中和沾上污渍的史莱克领带造成的不良印象）。除非大卫收集到的关于欧文的信息相当负面，否则就应该接受新职位。经历了糟糕的老板后，他会惊讶地发现即便老板很平庸，感觉也会好很多。

尽管很多公司向员工提供健康项目等福利，但奇怪的是，很少有公司关注上司行为对下属员工的影响。我和一位同事研究了数个领域的员工，发现老板的行为与员工抑郁和其他精神问题有很强的相关性。事实上，与来自家庭成员、朋友或同事的社会支持相比，主管的行为与员工心理健康关系更为密切。其他研究人员的一项研究中，与

体贴且有同情心的上司相比，护士如果遇到非常难缠的上司，一整天血压都会明显偏高。

撒迪厄斯表现出一些与工作压力相关的消极管理特征，比如未能传达必要信息而造成混乱，造成的都是负面影响。是的，他有点可笑，甚至可悲。但身为大卫的老板，毫无疑问他并不清楚自己造成的影响。

尽管如此，大卫也有问题。取笑撒迪厄斯这样的人很容易，但如此丑化容易扭曲现实，让自身永远陷于消极心态。拿老板开几句玩笑可以减压，但也可能没有把握好尺度。大卫的风险是重复老板最大的错误，即把别人都当成平面的情景喜剧人物，不是活生生的人。

很明显，撒迪厄斯不是特别讨人喜欢，但我觉得他自己可能也不知道。他可能缺乏自知之明，再加上晋升失利，所以会出现一些恼人的行为。哪怕不是为了拍马屁，大卫可能也需要更努力了解老板。例如，如果鞋带事件真是撒迪厄斯职业生涯中的亮点，大卫可以利用他某次重复这个故事的机会引出一些新的东西。比方说，如果大卫主动问起那天撒迪厄斯具体做了什么，撒迪厄斯会不会停止讲那个老故事，换点别的故事讲。无论如何，只要采取人性化的沟通方式，肯定不会影响大卫跟老板的关系。

最后，大卫应该接受欧文提供的职位。为撒迪厄斯工作显然损害了他的心理健康，而且可能损害身体健康，毕竟他连做梦都会梦到老板。毫无疑问，工作上的压力也蔓延到大卫的家庭生活中。研究表明，与工作相关的压力会对员工家庭造成明显的负面影响。大卫投奔新老板最有力的理由，可能是保护妻子和孩子不受撒迪厄斯的影响。

专家意见三



劳伦·桑塔格（Lauren Sontag）

曾在摩根大通（JPMorgan Chase）担任开发主管，目前担任桑塔格咨询公司（Sontag Associates）总裁，该公司专门从事高管培训、领导力培养和人才管理。

大卫应该考虑利用专业技能开辟新职能。

给大卫提建议之前，我想多了解他一点，才能进一步理解他当前的处境。说实话，他的一些行为和观点似乎有点极端。大多数人在职业生涯某个时候都会遇到难以相处的老板。但听起来大卫跟历任老板的关系都不太稳定。

一方面，他似乎不愿意和主管讨论烦心的小事，于是小事变大，等到他终于做出反应时，事情已经处于失控状态（扔红色硬糖这种行为很不职业）。大卫有没有委婉但直接地向撒迪厄斯解释过，除非工作出现危机，否则最好不要早上五点半打电话？我认识的一些优秀的领导都有过粗鲁的行为，比如在当面交谈的过程中多次接电话，但当我礼貌地表达不满后就有所改善。学习如何以社会认可的方式与老板进行艰难但重要的对话，是非常重要的职业技能。

另一个危险信号是，大卫对玛丽莎直呼司令官的名字感到不安。当今商界，至少在美国，哪怕是《财富》500强公司的CEO都不必非要称呼其为某某先生。

现在我们看看大卫的选择。通过学习设定界限，大卫也许能够改善与撒迪厄斯的关系，起码撒迪厄斯对他的工作还是欣赏的。但即使情况有所好转，留在目前岗位而不接受欧文的平级职位，可能也不是最好的职业选择。如果留下，反而可能真像海伦警告的一样走进死胡同。主要原因是撒迪厄斯本人的职业生涯似乎也停滞不前。如果老板没机会升职，手下自然也希望渺茫。

相比之下，欧文可能最终帮大卫往上走。当然，大卫需要收集一些信息，打听清楚欧文的为人，还要跟欧文交流，弄清楚新岗位的需求以及提供的成长机会。

不过，平级调动的性质可能让大卫没有看清这个新职位最重要的好处。因为欧文在公司的级别比撒迪厄斯高，应该有好几个级别的人向他汇报，新的工作应该会给大卫更多回旋余地和晋升空间。欧文的一些直接下属级别已经比大卫高，而撒迪厄斯的手下级别没那么高。简言之，大卫如果想升职，不用等着欧文先升职。这点很重要，尤其是在当前环境下，企业不愿给员工尤其是资深员工涨工资，导致老板的晋升机会减少。

我想为大卫提出第三个选择，很少有人往这块想。他应该考虑为自己开辟新职能，充分利用自己搭建实用项目管理指示板的专业知识。欧文需要大卫的技能，撒迪厄斯也需要。为什么不建议设立指示板“卓越人才中心”，配上一名初级员工专门向大卫汇报，从而更高效地满足两人的需求。如此一来大卫可以得到晋升，也能迎接自己做老板的新挑战。



LIFE’S WORK

小号演奏家温顿·马萨利斯：批评让我更加坚定自己的选择

凯瑟琳·贝尔（Katherine Bell）| 访
冯丰 | 译 蒋荟蓉 | 校 孙燕 | 编辑

温顿·马萨利斯（Wynton Marsalis）成长在新奥尔良的爵士世家。六岁时，马萨利斯收到了人生中的第一把小号，是乐队指挥阿尔•赫特（Al Hirt）送的生日礼物。他14岁的首次登台演出是跟随路易斯安那爱乐乐团，17岁前往纽约茱莉亚音乐学院深造，加入了亚特•布莱基（Art Blakey）的爵士信差乐团。之后马萨利斯组建了自己的乐队，开始了多产的创作生涯，谱写了大量曲目，也录制了多张专辑。1987年，马萨利斯创立了林肯中心爵士乐团。

HBR：你是如何学会领导的?

马萨利斯：我在团队中一直是领导者。我会组织大家玩橄榄球、打棒球，篮球场上我是控球后卫，伙伴们也总是问我："嘿，你说我们该怎么做?"

年轻时，我对音乐家的要求非常苛刻，和我一起演奏的人教我改正了这一点，我学会了明确努力方向。如果你缺乏主见或勇气，没有人会听你的，这和用吹号领队一样。我跟着瑞安·克索（Ryan Kisor）吹第四小号。他很年轻，但已经是非常优秀的首席演奏家。演奏前，他会介绍即将要演奏的内容。如果演奏进展不顺，他会挺身而出领导团队，非常值得信赖。

领导乐队和经营公司有什么相似之处?

你必须了解每个人的能力。有人喜欢挑战，就给他们充分的挑战机会；有人需要扶持，就提供足够帮助；有人需要离开，那就打发他们走。领导者要有仁慈之心，但还必须有点刻薄。

你如何看待“天赋”与“练习”?

任何技能都能练到精通。如果你是个拳击手，长年累月的练习就能达到一定程度的精通，但如果缺乏天赋，就不可能打败所有对手。举一反三的能力和深刻的洞察力，都不是通过练习就能学会的。想取得伟大的成就，需要鼓起勇气大胆地说出来，还要有足够的忍耐力去面对过程中的一切。奥奈特·科尔曼（Ornette Coleman）的音乐被贬得一文不值，但他仍在坚持。这并非练习能达到的境界。

你如何选择聘用的音乐家?

我最看重四种特质: 第一，独特性，他们是否有独特的声音。第二，乐理知识。第三，抗压能力够不够强。第四，是否想成为我们乐团的一员。

你作曲时需要独处吗?

我在一个吵吵闹闹的大家庭长大，我喜欢身边有点干扰。事实上，我作曲时会打开电视，这样反而能专心手上的工作。

你因为用古典方式演绎爵士受到了很多批评。

我喜欢被批评。我一直知道自己热衷独创。如果一定要说批评对我有什么影响，那就是推动我更坚定地朝着自己的方向前进。你一定要对批评的声音加以判断，然后自己做决定。你一定要说：“我们要这

样走。”这是加强领导力的方法——坚持下来，才能成为更好的领导者。如果接受不了批评，就无法成为领导者。

领导者可以从听爵士乐中学到什么?

如果你训练自己的倾听技巧，跟上独奏的节奏，就会在听别人说话时更有同理心，能听懂对方的弦外之音，领会谈话的意图。

作曲给了你哪些关于创造力的启发?

创新的同时也要重视传统。思考新创意时，也要从过去汲取养分。创作时永远保持全心全意的状态。

FEATURES

LEADERSHIP

A New Prescription for Power

Elizabeth Long Lingo and Kathleen L. McGinn | page 090



Leaders often view power as a purely personal quality, derived from their formal roles and titles, accreditations, skills, and experience; from the information they control and the reputation they've built; and from their charisma, resilience, and energy. But as most discover, effectively wielding power is rarely straightforward. Simply exercising control over others—the traditional concept of power—is often not the best strategy; it may not even be an option. Indeed, the most potent uses of power often involve no direct influence tactics at all.

The authors have developed an approach to power that goes beyond exerting control and mobilizes others' energy and commitment. It focuses on three core dimensions:

Situational power rests on the ability to align objectives, the environment, and bases of power. Relational power is about connections and coalitions: They can be a major source of support, advice, information, and resources—but if neglected or ignored, they can loom as potential points of resistance. Dynamic power involves continually adapting influence strategies to changes in organizational and social systems.

The degree to which leaders draw on all three dimensions of power determines how effectively they get things done.

HBR Reprint R2004D

FEATURES

NEGOTIATION

What's Your Negotiation Strategy?

Jonathan Hughes and Danny Ertel | page 100



Many people don't tackle negotiations in a proactive way; instead, they simply react to moves the other side makes. While that approach may work in a lot of instances, complex deals demand a much more strategic approach.

The best negotiators look beyond their immediate counterparts to see if other constituencies have a stake in the deal's outcome or value to contribute; rethink the scope and timing of talks; and search for connections across multiple deals. They also get creative about the process and framing of negotiations, ditching the binary thinking that can lock negotiators into unproductive zero-sum postures.

Applying such strategic techniques will allow dealmakers to find novel sources of leverage, realize bigger opportunities, and achieve outcomes that maximize value for both sides.

HBR Reprint R2004E

FEATURES

MANAGING YOURSELF

Make the Most of Your Relocation

Prithwiraj Choudhury *page 110*



Although the Covid-19 crisis has halted travel in recent months, geographic mobility has become critical for managers and knowledge workers hoping to advance in today¡¯s globalized economy, and that trend is unlikely to reverse. Assignments far from headquarters can pay off financially and can boost your career by improving your problem-solving and leadership skills and building your networks. Yet they also have constraints and costs. Anyone contemplating such a move should think through its full implications first.

Research on people in a variety of organizations around the world¡ªfrom Indian bureaucrats to American consultants¡ªsuggests some common principles for getting the most out of relocations: (1) Make moves early in your career, when hurdles are usually lower and you can apply the learning over many more years of work. (2) Step out of your comfort zone to stretch your abilities. (3) Find creative workarounds for constraints. (4) To minimize the psychological costs, find ways to stay connected to home. (5) Time your trips to HQ strategically, and plan the next step right from the start.

HBR REPRINT R2004H

哈佛商业评论 2020年8月版

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管：中国证券市场研究设计中心

主办：中国证券市场研究设计中心

联合出品人 Co-Publisers

刘霄 Liu Xiao 何刚 He Gang

执行出品人 Executive Publiser

齐馨 Qi Xin

主编 Editor

何刚 He Gang

副主编 Executive Editors

齐馨 Qi Xin 钮键军 Niu Jianjun

助理主编 Assistant Editor

李全伟 Li Quanwei

编辑总监 Editorial Director
李源 Li Yuan

高级编辑 Senior Editors
时青靖 Shi Qingjing 腾跃 Teng Yue
高级编译 Senior Articles Editors
刘铮筝 Liu Zhengzheng 刘筱薇 Liu Xiaowei
高级撰稿 Senior Writer
廖琦菁 Liao Qijing
撰稿 Writer
齐菁 Qi Jing
编译 Articles Editor
王晨 Wang Chen

新媒体中心总经理 General Manager of New Media Center
麻震敏 Ma Zhenmin
新媒体中心总监 Director of New Media Center
金洛佳 Jin Luojia
高级新媒体编辑 Senior Digital Editors
齐心 Qi Xin 林菘 Lin Song
新媒体编辑 Digital Editors
周强 Zhou Qiang 张梓豪 Zhang Zihao

高级创意编辑 Senior Creative Designer
崔晓晋 Cui Xiaojin
特约设计师 Freelance Designer
瞿中华 Qu Zhonghua
流程编辑 Flow Editor
苏然 Su Ran

人事行政总监 HR Administration Director
郝晶 Hao Jing

总经理 General Manager
刘霄 Liu Xiao
执行副总经理兼商业合作总监 Executive Vp & Director of Business Cooperation
李一品 Yolanda Li
执行副总经理兼品牌总监 Executive VP & Branding Director
赵阁宁 Zhao Gening
执行副总经理兼整合营销总监 Executive Vp & Integrated Marketing Director
崔毅 Cui Yi
发行总监 Distribution Director
高云竹 Gao Yunzhu
华东区市场部总经理 General Marketing Manager in East China
杨志清 Yang Zhiqing
副总监 Deputy Director
陈萌萌 Chen Mengmeng
华东区商业合作部副总监 Deputy director of business cooperation department of east China
刘浩宁 Liu Haoning
市场总监 Marketing Director
王欢 Wang Huan
副总监 Deputy Directors
叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun
商业合作策划经理 Business Cooperative Planning Manager
汪自凡 Michelle Wang
高级品牌经理 Senior Branding Managers
杨逸雯 Yang Yiwen 崔哲 Cui Zhe

新媒体产品总监 Managing Product Director
于慧媛 Yu Huiyuan 魏永 Wei Yong
开发工程师 Development Engineers

程磊 Cheng Lei 付常乐 Fu Changle 沙金鑫 Sha Jinxin
产品经理 Product Manager
初飞 Chu Fei
设计师 Designers
程爽 Cheng Shuang

财讯传媒集团出品
PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明:
本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review, HBR*）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。
Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387
客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号
ISSN1671-4725
CN11-4568/F

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657511
发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
商业合作部联系电话：00-86-10-85657157
电子信箱：hbrchinese@caijing.com.cn

版权信息

权力新处方（《哈佛商业评论》2020年第8期）

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2020

非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFD-N00021206-20200812

制作：贺立川

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司

浙江 杭州 体育场路347号

互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号

电子邮箱：cb@bookdna.cn

网　　址：www.bookdna.cn

BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。

如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2020

No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.

cb@bookdna.cn

www.bookdna.cn

The End

BookDNA
浙江出版联合集团旗下电子书出版机构
http://www.bookdna.cn

新浪微博：@BookDNA本唐在线出版
微信公众号：本唐在线出版

如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步
To be an author, just one click.

BookDNA.cn

Harvard Business Review

哈佛商业评论

068. 可持续性
ESG，最具价值的社会影响力

112. 运营
后疫情时代的全球供应链

104. 战略
适应商业新现实

财经
CAIJING

HBR 独家中文授权
2020 年 9 月出版



人员管理新陷阱

Where People Management Went Wrong

为什么我们会走上
对人员管理的
过度工程化之路。

P.086

扫码加入
哈佛商业评论
Lab小程序

9 771671 472069 09
人民币50元 港币80元

哈佛商业评论

2020年第9期：人员管理新陷阱

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review

哈佛商业评论

068. 可持续性
ESG，最具价值的社会影响力

112. 运营
后疫情时代的全球供应链

104. 战略
适应商业新现实

财经 CAIJING

HBR 独家中文授权
2020 年 9 月出版



人员管理新陷阱

Where People Management Went Wrong

为什么我们会走上对人员管理的过度工程化之路。

P.086

9 771671 472069 09
人民币 50元 港币 80 元

扫码加入
哈佛商业评论
Lab小程序

Harvard Business Review
哈佛商业评论

2020年第9期

卷首语

老问题与新的紧迫性

管人不是管机器

主创者

hbrchina.org

重思招聘

博　客

“唤醒式洗礼”恐是徒劳

如何打造诚信企业

众　说

成为更好的企业公民

适得其反的募捐行为

前　沿

理论　如何防御网络钓鱼攻击

理念回归实践　“让课程更加个人化，大家更容易坚持下去”

谈判　如何攻破最低价

机器人　如果服务员是机器人

口碑　让不公评价变为有利宣传

并购　经济下行时为何是最佳收购时机

心理学　感觉有点不自信？多和傲慢的同事相处
人才　通才比专才更有用
科技　沉迷手机的另一个后果
时间管理　拖延症有利于创造力
运营　知识性工作是否可以远程化？

抢鲜读

管理新风险
奇思辨　我们会主动回避对自己有利的信息

实战复盘

23andME公司CEO如何通过监管考验

专　栏

前任领导杀回马枪的正确时机
如何在疫情期间继续B2B交易？
疫情阴影下重构资本主义
企业再定义：美好企业

管理者说

明珞装备董事长姚维兵：创新驱动智能制造

聚光灯

重视可持续发展
ESG，最具价值的社会影响力
关键的董事会
ESG评级挑战

特　写

人员管理切莫过度工程化

在职场推进种族平等

适应商业新现实

后疫情时代的全球供应链

建立“抗衰退”合作伙伴关系

战略决定一切

泰康战略：一种长期主义的坚守

经　验

自管理　合理拒绝职场求助

案例研究　项目前途未卜，要不要抽身而退？

——专家意见一

——专家意见二

杂　谈

总统情结

跨界人生

创作歌手加奈儿·梦奈：我会了解他人想法，但最后决定自己做

英文摘要

版权页

老问题与
新的紧迫性
NEW URGENCIES AND AN OLD QUESTION



撰写本文时，2020年业已过半，美国已经遭遇三大危机——全球性的传染病、经济遭受重创，以及美国全国对体制性种族歧视的彻底清算。这些问题涉及包括我们在内的所有机构。《哈佛商业评论》有能力，且有责任刊登关于这些话题的新思想——在实体杂志和网站上，我们正在这样做。

本期有三篇文章探讨前两个危机带来的问题：《适应商业新现实》帮助你分辨客户行为中的哪些改变是永久的，哪些是暂时的。

《后疫情时代的全球供应链》为国际贸易中断状态持续下重构业务提供了蓝图。《建立“抗衰退”合作伙伴关系》则指导你在当今状况下稳住财务状况，将来实现增长。至于第三大危机，“黑人的命也是命”运动迫使美国各大企业审视相关政策，《在职场推进种族平等》一文为此提供了实用指南。

这三大危机让一个老问题带来新的紧迫性：除了获取利润和遵守当地法规，企业还有什么责任？本期聚光灯《重视可持续发展》，跳出陈腔滥调，探讨这个极其复杂的问题。

感谢阅读——2020年剩余的时间，无论再发生什么，都希望大家顺利度过。



殷阿笛（Adi Ignatius）

作者为《哈佛商业评论》英文版总编辑

管人不是管机器



将员工视为人还是机器，一直是管理学以及管理实践的一个重要课题。

从20世纪30年代开始，研究者开始摒弃一些既有观念，如工人应该被当作机器对待、必须让他们根据精密的工程规范执行任务。更为重要的是，企业领导者也开始摒弃此类观点，逐渐接受新观念：如果员工真正参与决策，公司整体业绩就会有所提升。几十年来，支持赋权员工的声浪渐长。不过现在，有明确迹象表明，趋势正在转向另一个方向——陈旧的精确工程模式卷土重来。

这种趋势让沃顿商学院教授彼得·卡佩利非常担忧。为让领导者们警醒， 撰写了本期封面的文章《人员管理切莫过度工程化》一文。

在文中，卡佩利首先回顾了管理学的经典之争：泰勒的X理论和梅奥的Y理论的争论过程，并指出，自20世纪70年代起，Y理论一直处于主流状态，并由此诞生了精益生产这一著名的管理方法。

卡佩利注意到，X理论正在反弹。其背后的原因众多，但无疑成本考量是重要的因素，灵活用工可以使得管理者得到很漂亮的成绩单，算法的兴起使得这种做法更加方便易得。但卡佩利认为，所谓的“按需提供人才”并不像看上去的那样美丽，因为如果剥夺员工所有的自主权，员工就不再觉得自己身负责任，做出额外贡献的意愿也会下降，公司最终得不偿失。

卡佩利认为，当前管理者面临的重大挑战，并不是在X理论和Y理论之间做选择，而是找到真正有用（而非理论上有用）的组合方法。因为忽略人可能会更简单，但人是不会消失的。人的需求和利益非常重要，有才能的领导者必须加以考虑。

《哈佛商业评论》中文版编辑部 hbrchina.org

主创者 Contributors



20世纪90年代，**罗伯特·利文斯顿（Robert Livingston）**在加利福尼亚大学洛杉矶分校攻读罗曼语文学和语言学博士学位，研究殖民主义和压迫主题。与一名社会心理学专业学生的相遇，令他意识到必须研究社会中的压迫，于是他义无反顾地转了专业。现在，他在哈佛大学肯尼迪学院，专注于推进职场种族平等。他说，“我在这个领域发现了自己应当履行的使命：运用研究反对歧视。”在本期文章中，他就如何应对组织中体制性的种族歧视提供了指导建议。



史兆威（Willy Shih）在20世纪90年代末监督柯达数码相机的开发制造工作，注意到美国十分依赖日本和中国。他意识到，制造相机的核心优势已经不在美国了。现任哈佛商学院教授的威利说，“我们深切意识到，各国相互依赖。”这个事实激发了他对全球供应链和国家竞争力的兴趣。本期他的文章探讨了企业如何重新设计供应链以适应当前局面，并增强企业竞争力。



科罗拉多州Cultural 插画师、纺织品设计师**黛安娜·埃杰塔（Diana Ejaita）**是尼日利亚和意大利混血，现居柏林。她“迷恋西非文化”，又饱受意大利古典主义和“德国反叛朋克”浸淫。埃杰塔在法国学习艺术，专业是印刷技术，之后转向数码插画。她说，“要给自己从一个媒介转向另一个媒介的自由，这对我来说至关重要，可以开启新的可能性。”



重思招聘

当下企业对招聘投入巨大但效果不佳。为改进招聘，企业应系统评估招聘质量，改进招聘流程，并对外包和新技术保持谨慎。

沃顿商学院管理学 George W. Taylor 教席教授、
人力资源研究中心主任 彼得·卡佩利（Peter Cappelli）| 文

公司招聘难的7大主因

布伦特·拉斯穆森 | 文

新经理在招聘中常犯的三个错误

惠特尼·约翰逊 | 文

HR们，招聘时请扔掉简历

特伦斯·泰斯、马克·埃斯波西托、奥拉夫·格罗斯 | 文

《哈佛商业评论》中文网精彩内容推荐

权力新处方

权力不再仅仅意味着管控他人，施加权力的最有效方式往往并不是直接施加影响力。新的权力模型分为三个维度：情景、关系和动态。

做好领导，与焦虑同行

直面焦虑并不容易，但这样做会改变你的人生。第一阶段是学会识别焦虑。第二阶段是采取行动。第三阶段是学习如何在焦虑时做出明智决定，以及领导他人。第四阶段是建立支持性的基础设施，帮助你长期管理焦虑。

应对焦虑最有效的方法：无为方能无虑

当你经历人生艰难时刻，诸如冥想、散步之类的建议只会让情况更糟，不如放手无为，休养心性。

随时关注

读者反馈、纠错、互动交流，请联系：010-85657511、hbrchina@hbrchina.org，或通过 @哈佛商业评论 微博账号或微信账号反馈。

扫描二维码
关注官方微博账号

扫描二维码
关注官方微信账号

扫描以下二维码，
下载《哈佛商业评论》
中文版APP

“唤醒式洗礼”恐是徒劳

埃琳·道尔 (Erin Dowell)
马利特·杰克逊 (Marlette Jackson) | 文
刘隽 | 编辑



某科技公司的数据科学家凯莉(Kelli)最近提交了一份晋升申请。在团队进行了人员调整后，她的职责有所增加，她觉得自己的额外工作值得肯定。可是她却被告知，主管升职的那位副总裁没有时间考虑这件事——他们正全力准备应对关于种族不平等和警察暴力的重启对话。当一名黑人女性请求人们认可自己的工作时，她却被这种虚伪惊到了。“我发现这事太讽刺了，高层领导将他们的公众形象放在首位，而在内部他们却对自己声称很关心的黑人声音不屑一顾、置若罔闻，”她向我们表示，“这让那种团结的手势感觉像一记耳光。”

就在全美企业争先恐后地宣传他们致力于种族平等的承诺，并声称与一场历史性的抗议运动为共同事业之际，我们看到了许多像凯莉这样的故事。她的感受代表了许多经历了“声明疲劳”的员工的心声——对大喊种族平等却没有任何行动迹象的公司越发失去兴趣、充满矛盾、彻底愤怒。在当前美国社会气候中，员工越来越有权大声指出

他们公司的虚伪行为——将团结声明与片面的公司人员比例统计数据以及个人对负面工作场所经历的叙述一并端出。

虽然许多企业之所以大声疾呼，是因为知道沉默代价高昂，但是他们逐渐发现“唤醒式洗礼”的代价可能也很高，比如将社会行动主义的语言搬进营销材料。全食超市(Whole Foods)、拼趣(Pinterest)和阿迪达斯等企业都已见证过在职和离职员工的公开抱怨，认为公司的团结声明掩饰了内部的不公平。对于许多员工来说，高管领导层的这类声明表明，这些为黑人生命集会的领导，他们在解决这些问题时是如何缩手缩脚的。空洞的公司声明似乎在说，黑人的生命只有在大企业有利润可赚的时候才重要。

作为多元化、公平性和包容性事业的从业者、学者及咨询顾问，我们拥有在工作场所应对这些挑战的一手经验。在工作中，我们调查歧视行为，推动关于文化能力与社会公正的研讨，提供制度政策建议，就多元化问题向领导者提供咨询服务，调解以多样性为中心的冲突。除此之外，作为黑人女性，我们还分享时事对有色人种社区产生的职业与个人影响。因此，我们意识到了超越团结声明、走向权力机制的重要性。这种权力机制可以有效根除潜在的反黑人思想，而反黑人思想一直是美国起源故事的核心，因而也是美国企业故事的核心。

我现在就告诉你：虽然团结声明是一个起点，但是作为一个国家，我们正处于一个紧要关头，眼下还有更多要求。与“黑人的命也是命”(Black Lives Matter)运动相冲突的多元化和包容性努力，一起提上了公司议程，要求伸张正义。可是，企业究竟如何才能表明他们致力于公正的变革呢？他们的着手点可以是：1) 优先考虑并评估企业责任，2) 致力于企业结构改变，3) 重新调整企业与员工之间的权力分配，为员工提供更多方式来推动公司文化。为在这一转型时期帮助企

业，我们已为企业的社会公正制定了一份蓝图——一本关于高管可以有何作为的手册，以在企业、领导和个人层面培养反种族主义。

企业责任：创建一个以数据驱动的行动计划

由于许多企业的团结声明侧重于组织层面的运营变革，因此有必要首先讨论在社会公正背景下，责任应该是何模样。在明确说明后续步骤时，企业必须考虑到这种责任是多方面的。我们在此借鉴一下弗莱彻法律与外交学院(Fletcher School of Law and Diplomacy)管理学教授阿尔努尔·易卜拉欣(Alnoor Ebrahim)的研究，其研究重点是各类企业面临的责任挑战。易卜拉欣教授提出了四条原则，非常适用于制定企业责任的后续步骤：

- **透明度**。当企业决定他们的社会公正行动步骤应该是何模样时，细节和结果的透明度对于赢得员工的信任至关重要。首先要致力于辛勤的研究，以确定如何实现公司的社会公正目标，并让这些研究发现可供审查。通过调查或员工之间的小组讨论，或者与社区组织或咨询顾问合作获得见解的方式，可以进行这种事实调查。这种定性数据将成为最高管理层与员工之间新关系的基础——推动企业社会公正的关键动力——并确保在企业社会公正的文化问题上能够听到员工（特别是黑人员工）发声。这一开放的过程为更具包容性的环境营造了空间，而包容性环境的核心是有意义的数据。
- **正当性**。以行动为导向的计划必须提供明确理由，说明公司为何要采取具体的后续措施来促进企业社会公正，这一点很关键。该正当理由应该包括对企业所寻求选择给予基于研究的支持，并支持企业

已拒绝进一步探究的选择。再强调一下，依靠数据会让这项任务容易得多。

• **合规性**。在企业从团结声明进入行动计划之后，有必要监督和评估该计划的执行。虽然这可以通过监督委员会或特别工作组来实现，但是制定相互制衡的措施也很重要，以减轻官僚主义对行动计划进展产生影响。企业应该在执行过程中立足于每一条问责原则——透明度和正当性仍应在合规进程中留痕。

• **执行**。在推出经员工审查的行动计划后，企业必须准备并应对合规性不可避免发生脱节的领域。在这方面，透明度是最重要的，而坚持进行对话——尤其在缺乏沟通的情况下——是最终重新调整员工与公司整体之间权力分配的关键。在这一过程结束时，企业至少应该拿出两份东西，证明其远比最初的团结声明更有价值：一份由数据驱动的进展报告，详述公司实现社会公正的途径；以及一种由信任驱使的员工包容文化。

经员工审查的行动计划可能产生的具体而切实的策略包括：1) 确保管理者业绩考核会评估领导者是否培养了一种公平和包容的文化，2) 与社区合作伙伴共同创建当地社会公正举措并在财务方面予以支持，3) 识别员工在业绩评估中的服务行为［员工资源组(Employee Resource Groups)、多元化招聘］，4) 提供跨部门的社会公正计划，5) 利用佚名简历和基于技能的招聘测试等工具来削弱那些扩大特权的架构，并淘汰薪资历史问题、低入门工资、不充分的福利、无薪实习以及与工作职责不符的教育先决条件。

领导层责任：变革始于高层

致力于公司结构转变意味着高管领导必须愿意改变企业的工作方式。这包括在非传统空间寻找多元化的面孔——尤其是将个人的角色扩展到“首席多元化存在”(Chief Diversity Presence)之外。然而，领导层责任也必将改变企业高层权力平衡并重构权力行使方式。

在就责任与企业正义当前状态的对话中，黑人领导的发声至关重要。我们询问了我们关系网络中的三位专家（只使用他们的名字而非姓氏，这样他们可以直言不讳地说话）。在他们看来，领导层中的企业责任感需要以下三个关键因素：

• **要有意识地构建你的人才渠道。**一家家庭卫生中心的首席药剂官(Chief Pharmacy Officer)特伦斯·B(Terrence B)博士建议，企业要“与传统上的黑人学院和大学发展关系，其学术部门对该公司所在行业相关的专业和技能非常重视”。一旦企业将有才华的黑人新员工吸引到其人才池，特伦斯建议通过有意向的内部培训计划，为黑人员工领导能力提供必要的培训。

• **赞助黑人企业并提拔内部黑人人才。**“就外部而言，[企业]可以通过媒体曝光、加快速度和签订合同的方式赞助黑人企业并投资于黑人企业家，”一家《财富》500强软件公司负责技术多元化与包容性的副总裁丹尼·A(Danny A.)表示，“在内部，企业的董事会中应该有有色人种。黑人员工通常会晋升到监管职位，但被提拔到高级管理层的可能性要小得多。这向黑人员工发出了一个信号，即‘你可以管理基本业务，但是我不想让你进入我的董事会会议室’。”丹尼指出了亲和力偏见在这种趋势中扮演的角色，并补充说，高管领导层通常会认为“长得像我的人就是我认为应该担任这一职务的人”。

• **利用你日益增长的社会公正工具包来驾驭未来。**负责一家大型社交网络全球运营的克里斯廷·M(Kristine M.)指出：“企业全力应对社

会不公正、多元化和包容性方面问题就像打地鼠游戏——被动地处理具体问题，因为这些问题的出现并不具有持续性影响。”通过优化这里讨论的技能和资源，企业可以更好地进行前瞻性思考，以推动可持续的变革。

个人责任：内建赋权工具

要播下真正变革的种子，就必须赋予员工推进制度性文化的能力。企业必须认识到伴随每位员工工作的力量，给予他们空间和工具，从而自下而上地推进社会公正。

- **心理安全**。企业应该优先重视员工的心理安全。这必须包括持续的举措，如强有力的咨询和支持，以及企业对员工声音、需求和质疑愿意保持开放和理解的态度。大一些的企业可以出资，在其在册职工中培训文化能力强的咨询顾问以及来自各种背景的咨询顾问，来满足这些需求，而较小的企业则可以考虑与社区机构起草谅解备忘录，以提供类似的咨询资源。
- **支持性教育**。企业应该提供教育基础和工具，让员工学习身为社会公正“积极支持者”所需的技能，或者学习如何进行包容性对话。至于社会公正行动计划的制定，企业应该审查他们的文化能力及多元化培训课程，征询反馈，看看什么东西真正有效，什么东西无效。在一个学术研究、技术和创造力已经创造了一系列资源（从反种族主义书籍到应用程序）的时代，企业具有无限能力去创设包含必要社会公正内容的课程。
- **定期号脉**。企业应该建立定期衡量包容氛围的制度。这种做法可以包含调查以及与能够识别改进机会的员工的后续联系。这些查验

应该一以贯之，不能变得太平淡无奇，以至于员工不再有参与的动力。通过报告社会公正目标的成就与挑战，提高参与度。

培养企业正义感需要在行业、管理和个人层面上作出深刻的制度性承诺。企业必须认识到这样一个事实，即当前对正义的呼声并非昙花一现，也并不局限于社交媒体。这是数十年呼吁和数百年歧视的高潮，正因为如此，消费者不再愿意让企业浪费这些努力。

消费者不仅掌握着需求的力量，还日益证明他们在决定企业满足这些需求的方式层面也有强大话语权——企业需要注意，这种机制正在如何变成新常态的一部分。通过实行这里列出的策略，企业可以通过重新优先考虑员工声音来促进社会公正，同时谋求一种伙伴关系来引领企业未来。

埃琳·道尔是法学博士，公平性与包容性事业的从业者、调研人员和咨询顾问。埃琳通过制定政策、外展服务和教育计划来推进企业的多元化、公平性及包容性文化。她的联系方式：hello@erindowell.com。**马利特·杰克逊**是研究公平性与包容性的学者、从业者和咨询顾问，目前担任得克萨斯大学西南医学中心(UT Southwestern Medical Center)的多元化及包容性经理(Manager of Diversity & Inclusion)。身居这个职位的马利特负责监督该机构促进包容性与归属感文化的战略方针。

如何打造诚信企业

罗伯特·切斯纳特 (Robert Chesnut) | 文
孙莉莉 | 译
刘隽 | 编辑



几十年来，人们期望企业领导者专注于一件事：财务业绩。但如今，我们正身处一场道德革命之中。人们对于领导者应为不良行为负责的预期越来越高，企业在员工、政府和客户的推动下纷纷做出调整，采用照顾多重利益方的方式，既要满足社会目的，又要照顾投资者需求。

千篇一律的道德准则要求员工勾选小方框来证明自己阅读了相关材料，而参与第三方在线道德培训或许是遵守法律所需的全部内容，但这很难改变局面。员工大多只是将这些视为一种必须忍受的麻烦事。

企业领导者需要付出更多行动。作为一名研究职场问题的律师，我已有30多年的相关经验，曾在eBay的信任与安全部门做主管，并在Chegg和爱彼迎(Airbnb)等公司做过法律总顾问。我在太多工作场所看到过这样的情况：法律和人力资源部只是在被动地应对一个又一个难

题。多年来，我总结出以下六种做法，可以帮助领导者积极行动、鼓励员工并在道德改革的进程中保持领先。

以身作则

领导者必须公开直接地对诚信行为表示支持。首席执行官及领导团队的其他高管是强大的道德榜样，能够确定公司的道德基调。如果他们偷工减料、不守规矩，或对业绩最佳员工的恶劣行为视而不见，则无异于默许所有人可以按照同样的方式行事。领导者必须公开并直接地谈论诚信问题，将它作为文化的一部分，并准备好做“正确的事”，在短期内损害业务也在所不惜。

在危机中，恐慌情绪高涨，领导者的一举一动都会被放大。“诚信时刻”随时都有可能出现，而领导者必须恪守正确的原则，否则可能永远地失去团队信任。以Emerald Packaging首席执行官凯文·凯利(Kevin Kelly)为例。在疫情暴发初期的一次会议上，一名员工问他：“如果我是唯一一个能够操纵某台机器的人，但是疫情越来越严重，我该怎么办？”这一刻，凯文的领导力危悬一线，而他处理得很完美。“留在家里，”他说道，并要求这名员工重复一遍他的话。每个人都笑了，但同时每个人也都明白了这点——他关心员工健康更胜于眼前的业务需求。

首席执行官们在设定野心勃勃的目标并使用强有力的语言来激励员工时，需要格外谨慎。激进的目标有可能造成恐慌（如果我达不到怎么办？），而且有可能会被解读为默许不良行为。比如，在大众汽车声名狼藉的排放丑闻中，不切实际的目标就扮演了关键角色。最近爆发了一起丑闻，eBay的6名员工因涉嫌参与针对公司批评者的激进

网络跟踪行为而遭到刑事指控。根据检方公布的证词，一名eBay高管曾告诉该团队，采取“任何可能的手段”去对付批评者。

制定真正属于自己的道德准则

太多公司都将道德准则视为一个打钩即可的方框。他们下载其他公司的准则，然后把自己公司的标识放上去。或是将这项任务交给律师，律师也只是起草一份保护公司免于承担责任的文件。不要依赖别人起草的东西——你不能将诚信外包出去。

你的道德准则应该反映公司内部各部门员工的意见，并以你公司的核心价值为基础，符合你所在的特定行业、地域和文化规范。你不想陷在太多的规则之中，但通常会有十几个问题一再出现。处理这些问题的明确指导非常重要，这样一来，员工就不会在面对问题时凭空杜撰自己的准则。

我们在编写爱彼迎行为准则时，参考了来自全球各地以及财务、市场、数据和客户体验等各个不同团队员工的意见。这份标题为“诚信属于这里”(Integrity Belongs Here)的行为准则以我们的核心价值——即提升人们在旅途中的归属感——为基础。准则中讨论了诸多问题，如是否应该接受第三方供应商或心怀感激的房主送来的礼物。我们还是审查了有关兼职的利益冲突问题，因为我们的员工经常会获得一些有关咨询和食宿的工作机会。

谈论诚信问题

仅仅完成工作并理所当然地认为诚信会自然发生是不够的。领导者必须公开、明确并定期讨论诚信的重要性。员工动员是个很好的入手点。找个时间让首席执行官或其他高管加入入职培训班，用1个小时的时间来亲自向新员工讲述企业价值和道德规范，并借用自己职业生涯中的真实示例。这种领导者的真实现场讨论能够定下基调并为新员工留下持久印象。

我每周都会在爱彼迎进行一次入职培训介绍。这是一场时长75分钟的互动环节，其间我会讲述一些员工曾面对过的具体道德情景。我得到的反馈绝大多数是正面的。我们开诚布公地讨论一些具挑战性的话题，比如在一个工作相关的社交场合上，你应该提供多少酒、喝多少酒。我们还以一种每个人都觉得自如的方式探讨过诸如与同事约会以及如何在异地规划团队等问题。今年早些时候，一名女员工发邮件告诉我，她辞去了之前的工作是因为她的男性经理不断向她求爱。她很害怕，不敢上报，于是就换工作来了爱彼迎。“如果我在上一家公司高管那里听到过类似的信息，我当时就会上报，”她在入职培训后写邮件告诉我，“我很高兴如今能够加入一家真正重视此事的公司。”

确保员工知道如何报告违规行为

许多公司将报告系统的链接深深藏在内部网中，而且从不公开讨论调查程序。这种沉默会滋生怀疑和不信任，并营造一种员工不敢走报告流程的氛围。希望保持诚信文化的企业必须让所有问题的报告流程简单、直接、明确，特别是对于违反行为准则的问题。你需要打造这样一种文化：不怕人们提出道德方面的质疑、欢迎坏消息并且奖励那些敢于说出问题的员工。曾经有一名IT安全职员走进我的办公室向

我指出，在我去洗手间的时候，有5分钟办公桌上的电脑都保持开机状态，无人值守。我没有生气，反倒因为他有勇气向高管（我）指明安全操作上的松懈而予以奖励。一年后，他仍将这一认可视为是他在这家公司工作中的亮点。

我听过一些公司高管颇为自豪地说，他们的员工道德热线几乎没有人报告问题。这有可能是出现问题的征兆。试试这样做：随便拉一名员工到办公室里，要他们向你展示如何提交道德报告。记录一下他们多久能够找到正确的提交地址。或者做一个快速匿名调查，询问员工是否愿意报告违规行为，以及他们是否感觉公司在道德问题上言行一致。尝试使用新工具，英国的Vault Platform设计了一款移动应用，让员工可以安全、保密地报告他们经历或目睹的违规事件。应用中包括一个独特功能，如果有员工不愿意单独报告某事，仅在有其他员工独立提交了针对同一人的投诉之后，他们的报告才会被提交。

展示后果

公司必须对道德违规行为进行调查，一经证实，则必须给出公正合理的结果。领导者和绩效最佳的员工也不能豁免。即便是在有严格的报告和调查制度的公司，员工也可能会质疑对报告是否会得到处理，他们可能会认为什么事情都不会发生。这类文化会侵蚀信任，让人们对报告问题丧失信心。

对付这种问题的一个办法是，让整个流程变透明。爱彼迎和思科(Cisco)等公司会在报告提交后告知员工处理情况，并会定期发布“透明报告”，在尊重隐私的前提下，让员工了解报告数量、投诉类型、被调

查和被证实数量以及处理结果。提供透明的窗口，让人们看到良好的流程，这样做能够建立起信任。

记住，重复很重要

诚信不能靠一年一次的电子邮件或一本忘在角落的员工手册上的几页内容来处理。正如前NBA总裁大卫·斯特恩(David Stern)对我所说，这就像电视广告——你不能指望播放一次就让人们记住你的立场。重复很重要。

要有创意，不要依赖于预录好的外包视频来改变现状。不妨给团队中的某人一项挑战，让他们去制作一些有关道德场景的搞笑视频，并让领导者参与其中。在爱彼迎，我们制作了一些大约3到5分钟的iPhone短视频，探讨各类场景，如招聘人员提出一些不道德的面试问题，团队规划疯狂的假日派对，以及员工偷咖啡用于自己的兼职工作。观看视频是自愿的，不过由于视频很搞笑，大约三分之一到一半的员工每个月都会观看，公司高层领导和中层经理通常会提供话题，还会要求出镜。如果视频不是你的风格，那么可以尝试一些其他适合你们公司文化的东西。比如在每次公司会议中留出一些“诚信时间”，或者像我们在Chegg做过的那样，做一个类似游戏电视节目那样的问答测试，让公司领导回答一些有关道德准则的尖锐难题。或者像欧莱雅(L’Oreal)和爱彼迎公司那样创建一个“道德大使”项目，由来自公司各个部门的志愿者接受培训并向其他员工提供建议。

通过将道德作为商业决策的一个维度来表明立场。除了问“成本是多少”以及“利润有多少”之外，还要问一问产品的供应链会对世界产生怎样的影响，或者这个产品会如何影响员工健康或气候变化。关键是

要营造一种把谈论道德视为好事的环境，打造一种通过重复（我称之为“持续的鼓点”）来创造诚信环境的机制。拥抱一个价值观乃言行之首的环境。

对于当今企业而言，诚信是一把强大的双刃剑。稍有闪失便可能引来员工反对、客户不满以及政府调查。但若处理得当，诚信可能极大地激发员工士气，并与当今价值观相同的客户产生共鸣。诚信具有感染力。打造一个领导层公开支持诚信的环境，并将其融入企业文化，它将成为一种强大的资产。

罗伯特·切斯纳特是《意向诚信：聪明的公司如何引领道德革命以及为何所有人都将获益》(Intentional Integrity: How Smart Companies Can Lead an Ethical Revolution and Why That’s Good for All of Us)一书作者。他一直致力于职场及全球市场的诚信工作，早先曾担任联邦检察官，办理过奥德里奇·艾姆斯(Aldrich Ames)案等间谍案，之后创建了eBay的市场信任与安全系统，近来他在爱彼迎任法律总顾问和首席道德官。


领导力
成为更好的企业公民
BECOMING A BETTER CORPORATE CITIZEN
百事可乐公司的“使命型业绩”项目，引领公司和利益相关方走向更健康的未来。
(Indra K. Nooyi) (Vijay Govindarajan) | 文
HBR CHINA

成为更好的企业公民

卢英德（Indra K. Nooyi）、维贾伊·戈文达拉扬（Vijay Govindarajan），《哈佛商业评论》2020年3月刊

百事可乐公司的“使命型业绩”项目，引领公司和利益相关方走向更健康的未来。

卢英德发挥聪明才智，领导百事可乐转型为以利益相关者为中心的企业，很有启发意义。他们的成就表明，让企业主要利益相关者团体获得价值最大化，可以与企业长期价值最大化同时进行，二者可以得兼。而且这项工作具有改革意义，可以扩大规模，也可以移植。百事可乐的转型适合其自身实际情况。其他企业也可以结合自身情况效仿，因为“二者得兼”这个道理还是没变。

——杰克·哈菲

读者

非常感谢这篇文章分享的百事可乐转型的成功经验。很高兴能读到关于使命型业绩战略及其效果的文章。百事能有卢英德担任董事会主席和CEO真是幸运。维贾伊关于领导力的文章也总是令人深思和振奋。归根结底，我希望有更多不同行业（比如石油天然气、航空）的更多公司能来效仿（当然很难，不过值得进行总结、交流和执行），主动实践使命型业绩，因为当今世界迫切需要这样的企业公民——比黄金和石油都更需要。

——巴特·特卡奇克

读者

在卢英德的使命型业绩管理下，百事的可持续发展做得很好，股票表现也很好。卢英德领导力出众，也让公司获得了主张环保和可持续发展的人的认可。公司如何推动“改良资本主义制度为每个人服务”？资本主义国家和倾向于资本主义的国家，人们热切希望成为百万富翁乃至亿万富翁。企业领导者不可能说服人们去追求好的生活、不要追求积累财富，因为企业自身的目标就是积累财富。如果资本主义企业与贫穷国家的个人和企业合作，将一部分财富分给穷人和发展中国家，这是值得赞美的。资本主义的商业实践，令一些人和一些国家富裕起来，而其他几乎所有国家都有很多人失业、陷入赤贫。随着人工智能和机器人技术的发展，情况可能会变得更糟。

——佐姆·卡拉歇蒂

读者

我在读《人类简史》这本书，发现物种进化可以为企业提供参考。其他物种四脚行走，唯有人类进化为直立行走，使得人类在进化周期中具有了重大的优势。直立行走可以看得更远，及早看到机会和迫近的危险。双手解放出来，可以用于制作、使用工具和其他东西。同样，组织从最初的只关注股东利益转为关注所有利益相关者，可以看得更远，看到更好的机遇。百事的案例研究就说明了这一点。直立行走，还需要解决平衡问题。

卢英德成功地实行了使命型业绩，还是在以男性为主的管理层，真是令人敬佩。在这个案例里，使命型业绩证明了女性的力量。

——高普兰·斯里尼瓦桑

读者

百事可乐董事长对资本主义产业的观点很宏大，从Fountain Music公司创始人兼CEO的立场来讲，我觉得这种观点非常可靠。在竞争激烈的行业，朋友和敌人共同成长。这篇文章让我了解了世界规模的经济动态和资本主义理念，世界未来的发展必须由专业人士和学术界领导者带头。因此你的使命型业绩和企业可持续发展很有意义，能带来关于全球发展的新洞见和解决方案。

——时田真慈

读者

卢英德和维贾伊的这篇新文章，关注的是以使命为中心的跨国公司管理战略。对使命型业绩是个新的方向，新兴企业可以从这个方向思考自身提升业绩的能力。不过，采用使命型业绩和以使命为中心的战略，第一步是要确定合适的战略“使命”。感谢作者介绍这样的概念，为领导者、管理者和学术界人士带来启迪。

——拉贾戈帕拉查里

读者

适得其反的募捐行为

《哈佛商业评论》**2020年3月刊**

顾客认为收银台募捐违反了他们与零售商之间的社会契约，对这种方式感到反感。几种策略可以激励顾客捐款，同时将反作用风险降至最低。

很多人没办法把商业和慈善分开。我不在慈善团体工作（免责声明），我觉得慈善团体要募集迫切需要的资金，"凑整数"的方法更好。不过我觉得这些团体给高管开高薪有违募集资金的初衷。到头来，这群人的敌人好像是"良心"。

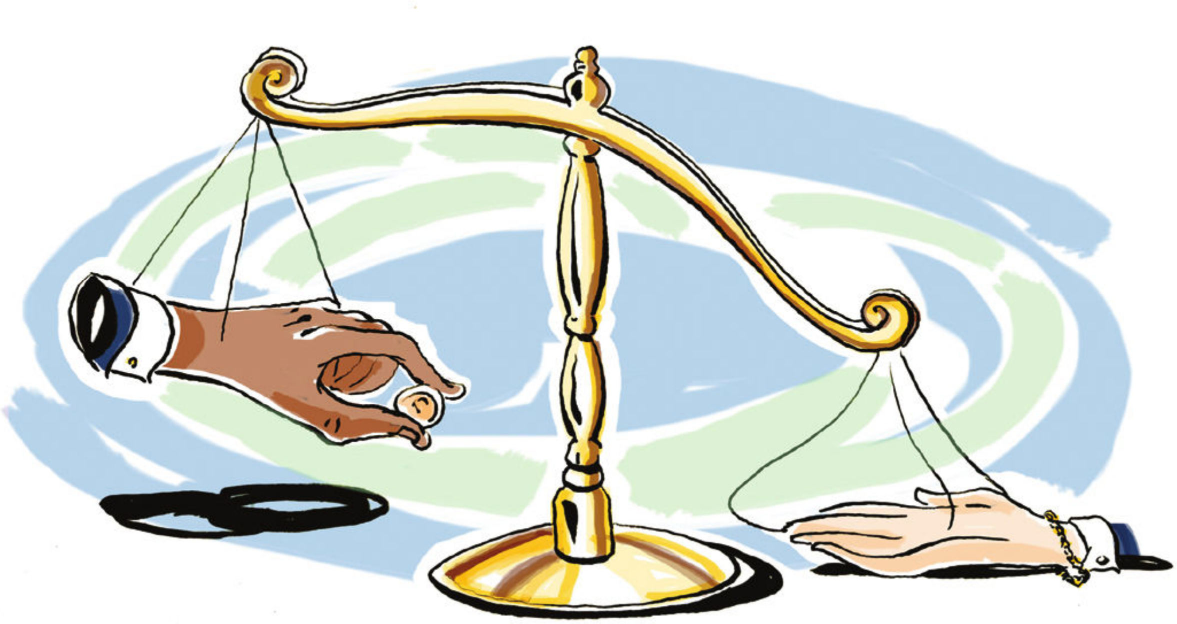
——费尔南多·派斯

读者

这项研究来得太迟了！观点完全正确。一些情况下，零售商会利用微妙的社会压力，比如失望的表情或按铃（也没有那么微妙），在交易后给顾客留下复杂的情绪。我以前一直觉得捐赠活动的效果最好，现在我明白，捐赠要有完善的社会契约保障。

——克里斯·李

读者



IdeaWatch 前沿



理论

如何防御
网络钓鱼攻击

BOOST YOUR RESISTANCE TO PHISHING ATTACKS

贾慧娟 | 译 蒋荟蓉 | 校 孙燕 | 编辑

> 对员工培训做一些简单的修改，就可以改善结果。

瑞安·莱特（Ryan Wright）和**马修·延森（Matthew Jensen）**在过去的十年里通过网络钓鱼获取了成千上万人的信息，短期内也不打算收手。

他们并不是瞄准钱财或想利用数据牟利的黑客，而是与全球各地的公司、政府和大学合作的研究人员，目的是了解为什么我们经常被网络钓鱼攻击所欺骗，以及组织如何减轻这种威胁。企业安全部门花了很大的力气来教育人们防范网络钓鱼，但还是有约30%的欺诈性电子邮件会被打开，网络钓鱼占了所有数据被盗事件的90%。一次成功的攻击平均会造成380万美元的损失，代价之高令人不安。随着网络犯罪分子对疫情所造成破坏的利用，及在家办公人数的激增，这种情况可能会增加。在家工作的人注意力容易分散，可能会因此放松警惕。

根据研究结果，莱特［弗吉尼亚大学C·科尔曼·麦吉（C. Coleman McGehee）教席商科教授］和延森（俄克拉荷马大学管理信息系统首席副教授）已经确定了几种提高安全培训有效性的方法。

增加思维模式指导

许多组织要求员工定期完成现成的培训模块——通常是每年一次或两次。研究人员说，这样可以提醒人们注意常见的威胁，并提供基本指导，帮助他们评估自己收到的信息。但研究人员也提醒说，单纯地重复进行只有条条框框的培训，不一定能增加员工对攻击的抵抗力。事实上，这种培训过了某个临界点就会适得其反，使人们失去敏感度，给他们一种已经完全吸取了教训的错觉——然后他们就不再保持警觉。

问题部分在于，以规则为主的培训容易引起诺贝尔奖得主心理学家丹尼尔·卡尼曼（Daniel Kahneman）所说的“系统1思维”。这种快速、自动化的处理方式是有效的，但可能导致粗心的决策，而且会让员工在遇到非常规攻击时容易上当受骗。莱特说：“与其让人们记住一长串不断变化的线索，不如采取更全面的策略”，增加思维模式指导。这一指导的目标是鼓励系统2思维——一种更具有反思性和分析性的思维方式。



在一项涉及355名大学生、大学教师和工作人员的实地研究中，研究人员比较了三组参与者的表现，这些人都接受过基本的安全培训。第一组接受了额外的基于规则的指导。第二组被教导使用简单的思维技巧：如果一封邮件要求你去做一件事，就停下想一想这个要求的性质、时间、目的，判断要求是否正常；如果有任何疑点，就去咨询第三方。第三组没有接受任何额外的培训。十天后，研究人员发起了一次模拟钓鱼攻击。他们发现，接受额外规则培训的人中有13%上当，没有接受额外培训的人中有23%上当，而接受思维模式培训的人只有7%上当。另一名研究人员克里斯托弗·阮（Christopher Nguyen）在后续研

究中也得到了类似的结果，并表明这种增强的抵抗力可以持续几个月。

采用团队方法

安全措施经常受到“最薄弱环节”问题的阻碍：只要有一个人对攻击做出回应，攻击就可能成功。为了了解群体动力学机制能否降低这一脆弱性，莱特及其他研究者在一所规模较大的大学中有180人的财务部门进行了为期两年的实地实验。研究人员绘制了员工在工作小组和社交网络中的位置，并对他们进行了多次网络钓鱼，发现越是在工作和社交两种群体中处于中心位置、与他人交往密切的人，遭受攻击的可能性就越小。例如，在工作网络中处于中心位置的员工点击钓鱼信息链接的几率只有14%，而处于底部的员工点击链接的几率为35%。研究人员还发现，一个团队的整体电脑熟练程度越高，每个成员抵御网络钓鱼攻击的能力就越强。

这些发现表明，员工会从团队同事那里以正式或非正式的方式学到有价值的安全教训——管理者可以利用这种现象。“管理者可以指导团队培训，并让每个团队对结果负责，”莱特说，“而不是对员工说，‘又到了每年大家各自抽空完成IT培训的时候’，然后就再也不提。”组织也可以使用网络分析来确定特别易受攻击的员工，并给处于团队外围的人员或新成员提供额外培训。

这项研究还有一个让研究人员吃惊的发现：员工与IT部门的互动越多，甚至信任越深，就越有可能在网络钓鱼中上当。研究人员认为，这些员工可能会觉得自己得到了“保护”，不会受到威胁。

“如果信用卡被盗，信用卡公司会弥补损失，那么人们就会不那么担心如何保护自己的信用卡；我们推测，这个结果也是一样的道理，”莱特解释说，“如果人们认为，‘我点错了什么东西，IT部门会保护我的安全’，他们并不会保护自己的数据，也没有从与IT部门的互动中学习如何保护。”他说，管理人员可以将安全合规作为年度评估的一部分，以此激励员工提高安全意识，而IT部门也可以提醒员工重视自己忽略的警告信号，而不是像以往一样简单地帮助员工解决问题。

采用竞争化培训

另一个利用团队动力学机制的方法是在网络安全演习中加入竞争元素。研究人员进行了三项实验，有568人参与。参与者扮演实习生的角色，被教导如何识别和报告可疑信息，然后接受各种任务，其中包括管理老板的邮箱。参与者在工作中会收到五封钓鱼邮件。前两个实验中，每个人的可疑信息报告都要发在不同设计的排行榜上。第三个实验中，研究人员将排行榜的效果与其他几种反网络钓鱼措施单独进行或组合使用的效果做了比较，如培训视频、在外部邮件上添加“外部”标记，以及给可能是网络钓鱼的可疑邮件加上警告标签。

对比发现，排行榜既能鼓励参与者报告可疑信息，也能非常有效地减少错误报告；只有明确警告电子邮件可能是钓鱼的标签效果比排行榜更好。与培训配合使用时，排行榜的作用尤其强大。但事实证明，有些排行榜的设计效果更好。最理想的设计是，所有人都可以看到报告者的姓名，如果报告是正确的，报告者可以获得加分，误报则会扣分。延森说：“事实证明，外部激励远比内在激励更有效。”

没有人会为了好玩而花时间去搜寻网络钓鱼邮件。但是，组织可以采取以上措施来强调辨别和报告可疑信息的重要性，让网络安全措施发挥更大的作用，借此获得回报。提起员工轻信欺诈性信息的问题，延森说，“这个真的很难杜绝。必须采取分层应对的方法。”

关于本研究 《超越个人：IT安全合规的团队视角》（Beyond Individuals: A Group Perspective of IT Security Compliance），作者：瑞安·莱特、史蒂文·约翰逊（Steven L. Johnson）和布伦特·基臣（Brent Kitchen）（工作论文）；《筑起人为防火墙：使用排行榜，用集体行动打击网络钓鱼》（Building the Human Firewall: Combating Phishing Through Collective Action of Individuals Using Leaderboards），作者：马修·延森等，《管理信息系统杂志》（Journal of Management Information Systems），2017年。

理念回归实践

“让课程更加个人化，大家更容易坚持下去”

房利美（Fannie Mae）的首席信息安全官**克里斯托弗·波特（Christopher Porter）**负责监督近7500名员工以及数千名独立合同员工和顾问的安全培训。最近他接受了《哈佛商业评论》的采访，谈到了该公司是如何抵御钓鱼攻击的。以下是采访节录。

你们会进行何种防钓鱼攻击培训？

整个公司都设有广泛的强制性培训，我们还针对特定部门采取了其他措施。例如，应付账款和财务部门面临独特的攻击，需要培养特殊的防御能力。此外，每个月我们都会围绕特定主题进行一次模拟钓鱼攻击演习。员工点击一个测试邮件，会立即得到反馈——一个简短的视频会告诉他们为什么这条信息是钓鱼攻击。如果员工在一年内有两项或以上的测试不合格，就要参加额外的小组培训来进行补习。最后，我们每周都会进行一次安全意识宣传活动：每周五发布一篇博客，讨论如何识别网络攻击的一些问题，以及在发现网络攻击时应该如何处理——让大家主动报告攻击邮件至关重要。我们在不断地强调员工需要采取什么行动。

你们每月演习的重点是什么？

有三个主题。第一个是损失：攻击者威胁说，如果有人不回应，就会夺走他的某些东西。第二个是承诺：员工被告知点击某个链接就

会得到一些东西。第三点与情感有关——试图利用诸如好奇心之类的东西。重要的是要知道员工最容易上哪一种的当，这样才能有针对性地进行培训。我们还会观察在某个特定时段流行什么样的攻击。比如最近，与新冠疫情相关的钓鱼邮件很容易令人上当。

研究发现，简单的思维练习可以增强员工对钓鱼的抵抗力。你们用过这种方法吗?

我们尝试让员工使用“停下，思考，行动”的流程。例如，鼓励他们在看到标记为外部信息的邮件时停下来，在继续阅读或采取任何行动之前问问自己是否在等这封邮件、是否认识发件人、是否有什么事情感觉不对劲。这种做法慢慢提高了我们的抵抗力。

进行安全培训，有时视频的配音是明星——喜剧演员乔恩·洛维特（Jon



如何防止员工完成了培训却没有真正理解吸收？

首先，试着让培训变得好玩。我们用专业人士制作的动画视频来进行安全培训，有时视频的配音是明星——喜剧演员乔恩·洛维特（Jon

Lovett）就配过一次。其次，我们会参考研究成果：如果你教会员工在家里保护自己的信息，他们会把这种经验带到办公室，并应用到公司的信息上。为此，我们向员工展示了如何设置多重因素认证来保护个人财务信息安全。在报税季节，我们会提醒员工注意自称来自美国国税局的诈骗信息。我们做了很多事情来帮助员工保护自己的家人，比如请一位女性来公司讲小时候被网络猎手绑架的经历，以及父母如何保护孩子免受网络犯罪侵害。研究与我们的发现表明，个人化的培训课程更容易让人坚持下去。

社交疏离会抑制创新吗?

美国颁布禁酒令和关闭酒吧之后，由于社交网络被破坏，以前不禁酒的县每年的专利产出量比已经禁酒的县少8%到18%。随着人们逐渐形成新的社交网络，专利数量开始反弹。

《闲聊酒吧：非正式的社交、禁酒和发明》（Bar Talk: Informal Social Interactions, Alcohol Prohibition, and Invention），作者：迈克尔·安德鲁斯（Michael Andrews）

谈判

如何攻破最低价

在谈判过程中，一方有时会宣称摆在桌面上的报价是“我的报价底线”。尽管事实并非如此，但通常情况下，这时另一方不会再施压，要么同意条款，要么谈判破裂。新的研究表明，正确的思维框架可以激励人们在面对最低报价时继续谈判，最终拿到更好的价格。

在六项研究中，拥有“选择思维模式”（比如通过回忆自己前一天所做的选择，或者思考自己和谈判对手面对的选项）的人比其他人更有可能忽略最后通牒，继续进行谈判。在参与者扮演求职者与招聘经理讨论薪资和福利时、扮演潜在买家试图获得最佳手机报价和服务合同时，以及扮演想购买二手车的顾客时，都出现了这种情况。例如，在第三个场景中，被指示考虑卖家选择的参与者谈下的价格比被告知需要考虑卖家限制的参与者低614美元。



“谈判者在谈判之前和谈判过程中，可能需要考虑一下自己及对方的选择，”研究人员写道，“组织也可以通过在谈判者中全面推广选择思维模式来提高业绩。”

关于本研究 《要不要随你！选择的心态会让你在谈判中更加坚持，取得更好的结果》（Take It or Leave It!: A Choice Mindset Leads to Greater Persistence and Better Out-comes in Negotiations），作者：马安毅（Anyi Ma, 音译）、杨宇（Yu Yang, 音译）和克里希纳·萨瓦尼（Krishna Savani），《组织行为和人类决策过程》（Organizational Behavior and Human Decision Processes），2019年出版。

机器人

如果服务员是机器人

近年来，机器人“小辣椒”已经在餐馆、银行和机场为顾客提供了服务，现在商家在想方设法减少人与人之间的接触，其他机器人可能也会加入进来。创造与真人非常相似的机器人通常被视为此行业的黄金标准，但一项新的研究发现，有时机器人与真人的过分相似会让人感觉不舒服，最终导致顾客改变他们的行为。

在一项实验中，参与者观看了一段视频，有的视频中是一名真人医疗助理协助完成预约，有的则是人形机器人帮助预约；然后让参与者购买一瓶高档瓶装水或一瓶普通的水，观看了机器人视频的人选择高端品牌的可能性是其他人的四倍。在其他实验中，参与者想象自己在一家自助餐厅，研究者向他们展示真人或机器人服务员的照片；服务员是机器人时，他们会选择更多食物；如果看到食物是机器人准备的，他们也会吃得更多。

研究人员说，之所以会这样，是因为一种被称为“恐怖谷”的现象：尽管我们觉得机器人越像人类就越有吸引力，但过于相似时这种相似性就会变得可怕，对我们自己的身份认知构成威胁。然后我们就会试图逃避这种不适感，比如获得权力的象征，或者过度沉溺于食物。随后的实验表明，如果人有高度的社会归属感、相应的食物被认为是健康的，而且机器人没有那么人格化——比如没有名字或没有人称代词，这种代偿性反应就会减弱。

“营销人员进军服务机器人领域，需要考虑促进或减轻消费者反应的环境因素。”研究人员写道。例如，高度拟人化的机器人可能会让人们花更多钱，但也可能会破坏帮助人们控制消极行为的努力，比如在餐馆菜单上添加热量数据以阻止人们选择热量超标的食物。更广泛地

讲，考虑到机器人可能引发的不适感，“企业应该避免强迫消费者与拟人化的机器人互动，而是允许消费者自行选择是否由机器人来服务。”研究人员说。

（存疑的）女性优势

平均而言，与即将上任的女性CEO谈判获得的离职协议金要比与男性CEO谈判的离职金更高，大概是因为她们更在意解雇问题。如果公司业绩下滑、前任CEO早早被解雇，或者董事会中没有女性成员，这种影响就会格外明显。

《基于CEO性别的解雇担忧：来自最初离职协议的证据》（CEO Gender-Based Termination Concerns: Evidence from Initial Severance Agreements），作者：费利斯·克莱恩（Felice B. Klein）、皮埃尔·谢尼奥（Pierre Chaigneau）与辛西娅·德韦尔（Cynthia E. Devers）

关于本研究 《服务机器人的崛起：拟人化机器人如何影响服务体验并引发消费者的补偿性反应》（Service Robots Rising: How Humanoid Robots Influence Service Experiences and Elicit Compensatory Consumer Responses），作者：马丁·曼德（Martin Mende）等，《营销研究期刊》（Journal of Marketing Research），2019年出版。

口碑

让不公评价变为有利宣传

当消费者以明显不公的方式抨击公司时（比如一位参观大峡谷国家公园的游客不满地抱怨"更像是'马马虎虎峡谷'"），品牌经理可能会试图压制评论，公开羞辱评论者，甚至起诉对方。一系列新的研究表明，通过采取不同的策略，可以将这种攻击变为对公司有利的宣传。

在一项实验中，研究人员随机挑选了223名研究生，让他们在表明购买意向之前，从三篇关于可重复使用水瓶公司的评价中选一篇来看。在正面评价中，一名顾客说自己在24小时内得到了客服的答复。在比较公允的负面评价中，顾客称等了两周。在不公正的负面评价中，顾客抱怨在圣诞节前夜没能接通客服电话。看了不公正的负面评价的研究对象和阅读了正面评价的研究对象表示会购买这家公司商品的比例相当。后续实验发现，非常不公正的负面评价实际上比正面评价更能激发购买意愿。

对参与者的调查显示，这种意愿是由同理心驱动的。根据"公正世界"理论，人看到明显不公平的做法时，往往会试图恢复公平。因此，"企业可能想要突出不公平的负面评论，并战略性地利用它们产生的积极下游后果。"研究人员写道——事实上，包括Snowbird滑雪场和维也纳旅游局在内的组织也已经在广告宣传中使用了这种素材。即使批判性的评价是合理的，品牌经理也可以加以利用，研究人员指出，"创造以员工为中心的公司沟通形式……或者甚至以一种更个人化的方式来回应评论……都可以增强消费者的同理心，保护公司免受负面评论的潜在负面影响。"

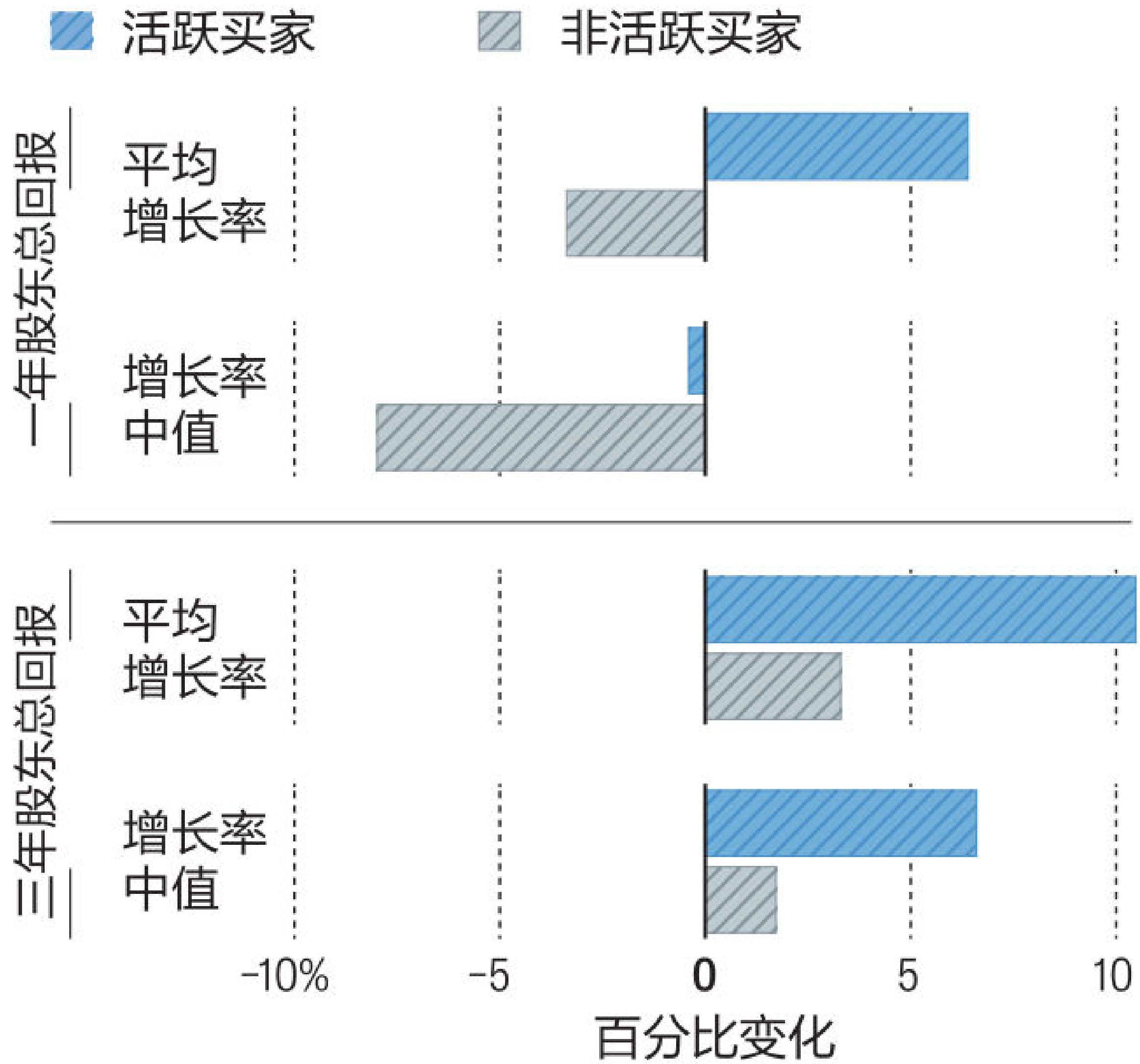
关于本研究 《负面评论，正面影响：消费者对不公平口碑的同理心反应》（Negative Reviews, Positive Impact: Consumer Empathetic Responding to Unfair Word of Mouth），作者：托马斯·阿拉德（Thomas Allard）、丽娅·邓恩（Lea H. Dunn）和

凯瑟琳·怀特（Katherine White），《营销杂志》（Journal of Marketing），2020年。

并购

经济下行时
为何是最佳收购时机

如果可以收购目标，公司应该下手吗？一项对2008年金融危机期间《财富》1000强公司的总股东回报的分析显示，那些收购总额至少占公司市值10%的（“活跃买家”）股东回报优于那些采取“观望”态度的公司。

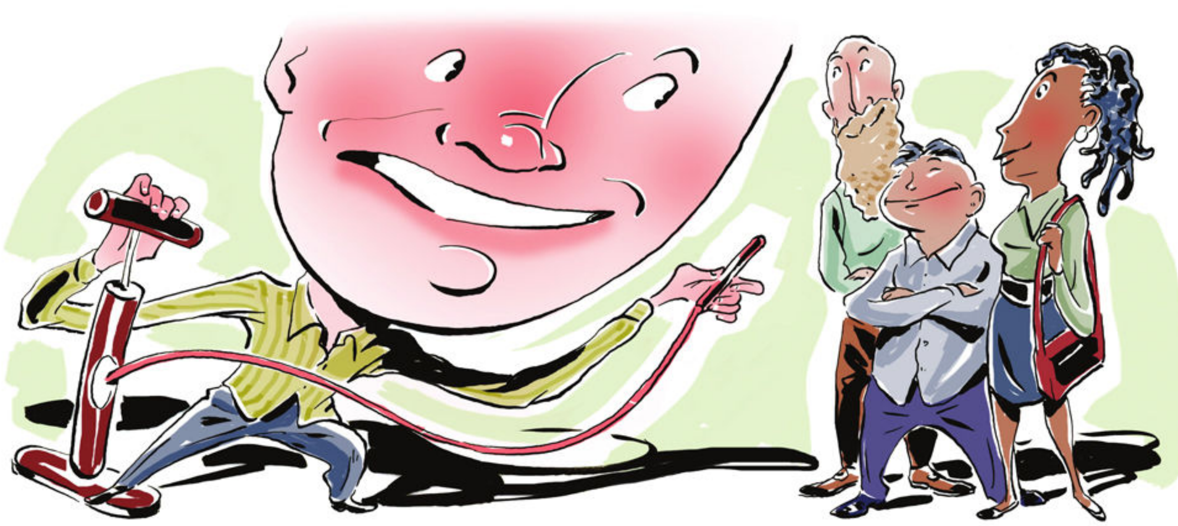


说明：一年股东总回报为2007年1月至2008年1月；三年股东总回报为2007年1月至2010年1月。**资料来源：**安永（EY）的分析、Capital IQ、《财富》杂志

心理学

感觉有点不自信？多和傲慢的同事相处

自信水平在群体中通常是一致的：例如，非洲!Kung部落的狩猎-采集者中普遍呈现的谦逊和自我贬低性格，与导致安然公司（Enron）破产（和许多高管入狱）的“傲慢文化”形成鲜明对比。一个研究小组想知道，为什么过度自信在社会群体中尤其明显。六个实验证明，原因之一是自信似乎具有传染性。



在第一个实验中，104名大学本科生在各自完成一项计算机任务并对自己的表现进行信心评估后，被随机分配搭档，合作完成任务的延伸部分，之后再修改对自己表现的评估。研究人员发现，与过度自信的搭档（自我评估高于实际分数）一起工作，会使参与者也变得更加过度自信。随后的实验表明，这种效果会持续一段时间，对之后不同的任务产生影响；在间接的社会关系中，当参与者知道搭档的自信不合理的时候，这种情况也会发生。有一个例外：外部群体的成员（伊

利诺伊大学的参与者被告知自己的搭档来自橄榄球劲敌俄亥俄州立大学）表现出过度自信时，这种过度自信就没有扩散。

“未来的研究应该探索过度自信和缺乏自信的社会传播的实际影响，”研究人员写道，“设计组织结构、建立有效团队、选择和培养有抱负的领导者和决策者的策略和原则，都应该考虑到最初那一小群过度自信的人可能带来的深远而广泛的社会影响。”

更多好书分享关注公众号：sanqiujun

关于本研究 《过度自信的社会传播》（The Social Transmission of Overconfidence），作者：乔伊·程（Joey T. Cheng）等，《实验心理学杂志：总论》（Journal of Experimental Psychology : General），即将出版。

人才

通才比专才更有用

这是一个长期存在的问题：企业应该寻找怎样的员工负责研发工作，是知识面广博的通才，还是具备深厚专业知识的专才？最近的一项研究发现，知识多元化的研究人员比仅专注于特定领域的研究人员更能成功地探索和整合来自专业领域之外的新信息。

作者分析了游戏配件Microsoft Kinect背后技术的使用情况。Kinect发布于2010年，能够跟踪全身运动，这一功能涉及人工智能、摄影、医疗保健等领域。为了确定哪些研究人员最善于利用这些能力，作者研究了14年来电子与电气工程领域的学术论文，使用关键字来识别之前在动作感应方面没有经验的研究人员，并衡量他们在开发Kinect前发表的论文中反映出的多样性研究水平，然后搜索关键词"Kinect"，确定哪些研究人员在Kinect发布后的四年里使用了这一新技术。

在多样性上排名前25%的研究人员使用新技术的可能性是排名最后25%的具有同样技能的研究人员的3.1倍。更重要的是，他们的论文质量也更高：他们的论文出现在被引用最多的前10%的几率是低多样性研究者的3.8倍。研究人员总结说："尽管企业和研究机构的制度规范经常显示出对专业化的偏好，但我们的研究结果表明，拥有高度知识多样性的研究人员在推动知识前沿发展方面发挥了重要作用。"

关于本研究 《通才：多元化在新型远程知识整合中的作用》（Jack of All Trades and Master of Knowledge:The Role of Diversification in New Distant Knowledge In-tegration），作者：弗兰克·纳格尔（Frank Nagle）和弗洛伦察·特奥多里迪斯（Florenta Teodoridis），《战略管理杂志》（Strategic Management Journal）, 2019年。

科技

沉迷手机的另一个后果

如今的消费者越来越多地使用智能手机而非电脑创作内容，研究人员想知道：这种转变除了改变了分享内容的方式，是否还改变了分享内容？他们的调查显示，答案是肯定的。

在第一项研究中，研究人员分析了293039条从智能手机或个人电脑发布的推文。通过对语言标记的自动分析，他们发现，从智能手机发出的推文包含更高比例的第一人称代词，更多提及家庭并使用消极情绪词语（之前的研究认为这与高度自我表露有关），并更少采用分析性的写作风格（也是高自我表露的表现）。研究人员认为这些推文传达了更私密的信息。后续研究发现，在其他情况下——包括描述令人不安的经历、回答有关可能令人尴尬的产品的问题，以及提供在网络广告要求的敏感个人信息——人们在智能手机上的表露也比在个人电脑上更为自由。此外，在智能手机上发出的餐厅评价的自我表露程度更高，这意味着读者认为这些评价比在电脑上写的更有说服力。



有两种机制推动了高度自我表露：人们将智能手机与心理舒适联系在一起，而且在手机上打字相对困难，使人们专注于自我表露任务，不会去想周边的事情。研究人员写道："智能手机上生成的内容可能会对消费者的偏好提供更多的判断或准确的洞察。"他们说，如果公司想获取敏感信息，可以通过智能手机向消费者发送问卷。营销人员可以通过来自手机用户的评价，来识别哪些评价最有可能影响其他消费者。想要避免过度自我表露的消费者可以放下手机，转而使用电脑来发表评论。

关于本研究 《全面披露：智能手机如何增强消费者自我表露》（Full Disclosure: How Smartphones Enhance Consumer Self-Disclosure），作者：瑟瑞·马鲁马德（Shiri Melumad）和罗伯特·梅耶尔（Robert Meyer），《营销杂志》（Journal of Marketing），2020年。

时间管理

拖延症有利于创造力

拖延症通常被看作是一种功能失调的行为，会影响效率，还会导致焦虑、内疚和羞愧。一项新的研究发现了它的好处：适量拖延可以让人更有创造力。

在对美国研究生和本科生间进行的两项实验中，研究人员在参与者试图解决一个商业问题时提供了不同数量的搞笑视频，引诱他们发生低、中、高程度的拖延。根据独立评估者的评价，有中等程度拖延的人（他们可以看到四个视频）比那些有一点拖延的人（一个视频）或非常拖延的人（八个视频）产生了更有创意的想法。随后在韩国一家家具公司进行的实地调查中也得出了类似结果。研究人员解释说，只要人们有内在动机或从事一项需要创造力的任务，离开一点距离去做其他事情，问题就可以自行“孵化”，这有助于让他们用新的眼光看待问题，探索新的解决方案，但是如果拖延太久才返回任务，创造力就会受到最后期限迫在眉睫的限制。



“当需要新颖有效的想法时，员工可能会发现在任务过程中适度拖延是有价值的，”研究人员写道，“此外，领导者和管理人员可能会找到鼓励创造性拖延的方法，比如通过描述一个问题来启动创新过程，而不是立即询问解决方案或建议。但是，重要的是要确保拖延不妨碍实际工作。”

做错的事

近四分之一接受调查的美国员工表示，他们“有时”“经常”或“几乎总是”在工作中迫于压力而做出不道德的行为。

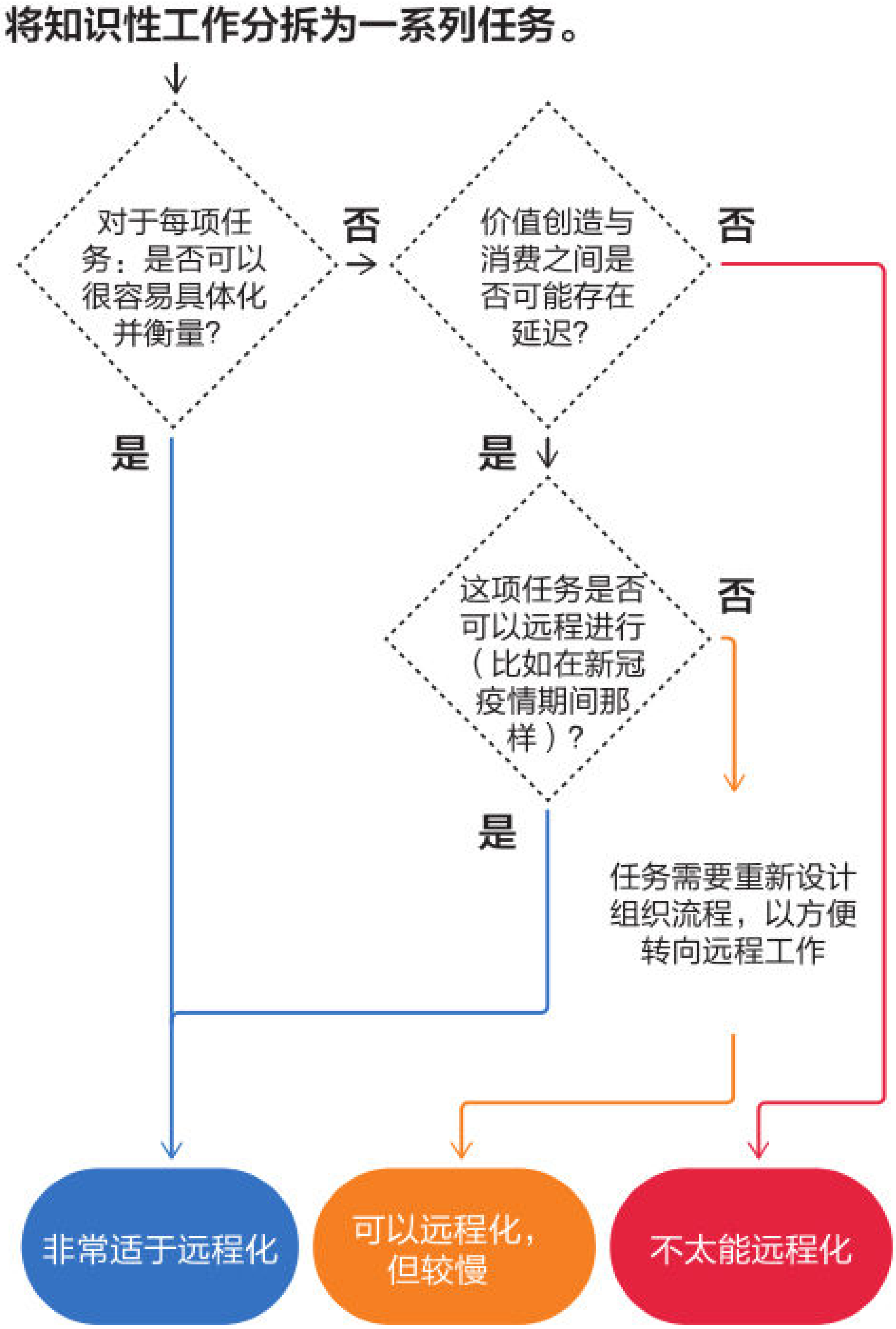
耶鲁大学情商中心的工作场所情绪研究项目

关于本研究 《推迟工作有好处：拖延症与创造力之间的曲线关系》（When Putting Work Off Pays Off: The Curvilinear Relationship Between Procrastination and Creativ-ity），作者：吉哈·希恩（Jihae Shin）和亚当·M·格兰特（Adam M. Grant），《管理学会期刊》（Academy of Management Journal），即将出版。

运营

知识性工作
是否可以远程化?

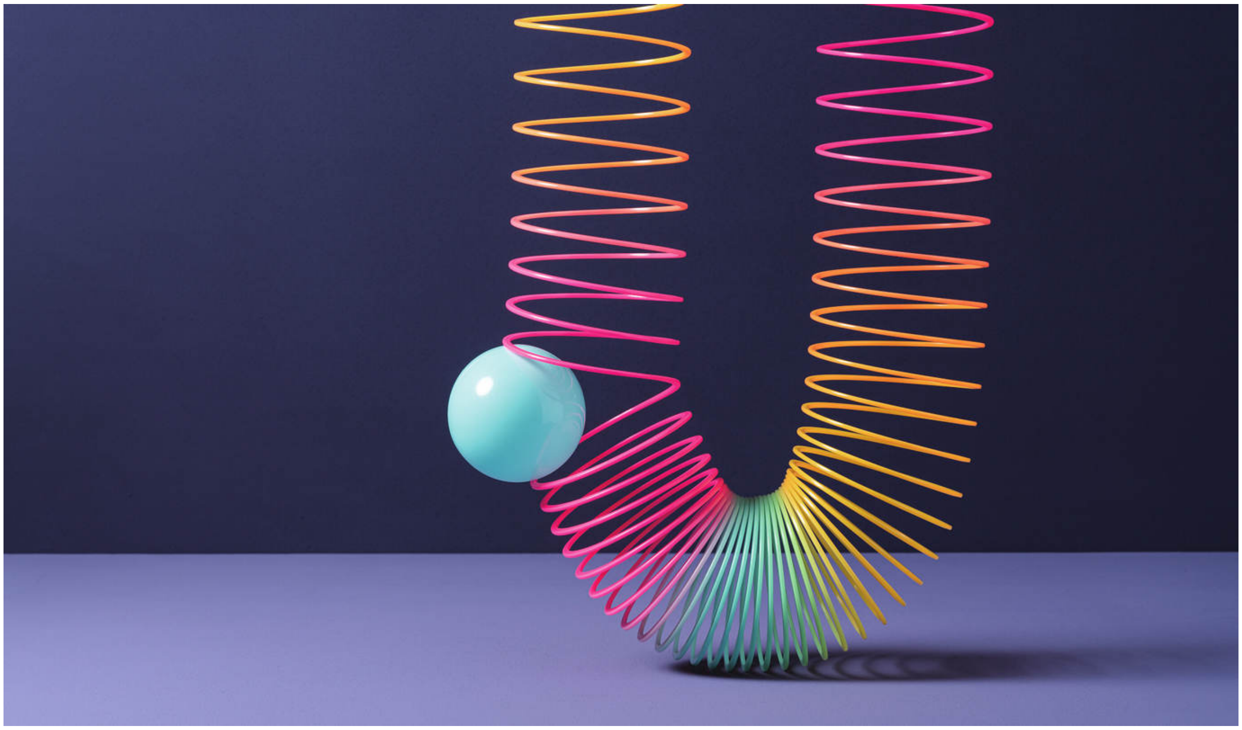
新冠疫情期间远程工作的增加使人们对如何在异地（包括合同雇员）开展知识工作有了新的认识。想要了解什么样的任务可以成功外包，需要了解以下三个问题：



来源： 萨米尔·哈西贾（Sameer Hasija）、帕蒂·帕德马纳班（V. "Paddy" Padmanabhan）与普拉桑特·郎帕尔（Prashant Rampal）

抢鲜读COMING SOON

*具体内容请以最终出版为准。



2020年10月刊聚光灯

管理新风险

韧性企业的核心能力

管理得当的公司总是为风险做好准备。风险可能巨大，有时甚至很难应对（比如深水地平线漏油事故、证券交易员违规和化工厂爆炸等），但做好风险管理通常能帮助管理者制定协议和流程，从而评估、减轻和管理诸多可预见的常见风险。然而，即便是拥有世界级风险管理系统的公司，也不可能做好万全准备。有些风险非常遥远，管理者或团队都很难想象。即便遥远但能预期的风险，公司可能也不愿意加强能力并投入资源应对几率不大或严重程度不确定的未知因素。

成功的企业都有制定完备的做事程序。任务可能很重大，比如收购竞争对手，也可能很普通，比如填写时间表。只要仔细观察，都能找到可靠的流程提供指导。稳定时期，流程经常被认为理所当然。然而，当公司面临高度不确定性或需要快速行动时，既定流程往往容易崩溃。此时企业会匆忙努力调整，成功与否则各不相同。下次危机来袭之前，有必要抽出时间系统地思考完成工作和寻找替代方法的具体步骤。研究人员找到了三种工作方法，可以帮助管理者更有效应对高度变化的环境。

令人惊讶的是，从没人研究过如何将各种不同的方法结合起来。然而，任何企业或团队如果能灵活运用，都能表现得更好。如果企业面临极大的不确定性，熟练程度则至关重要。无论环境多么动荡，团队能否灵活完成具体任务就是韧性企业的核心能力。

前沿

安全感:帮助低收入人群避免负债

美国很多职场人士身处财务崩溃边缘，他们支付日常账单并无问题，然而一旦遭受哪怕极小规模的财务冲击也无力应对。因此，他们经常依赖短期小额贷款、汽车产权贷款和短期借款等高成本工具，进一步陷入财务危机。哈佛肯尼迪商学院采取了一项研究，探讨作为员工福利计划提供的两种金融科技新产品如何打破恶性循环。

奇思辩

信心并不能提高成绩

伯克利哈斯商学院的唐·摩尔和同事们先操纵一组志愿者的信心，再让他们做数学测试。一半的人被告知，根据调查结果，可能大部分问题都能答对；另一半被告知，可能大部分问题会答错。测试前志愿者预测成绩时，第一组人比较乐观，第二组则很是怀疑。最后结果呢？两组的成绩都不错。此后采取了进一步测试，先让人保持信心，然后参与耐力测试、运动挑战、琐碎小测验、无聊的重复性任务，甚至是“瓦尔多在哪里”小游戏等，结果显示并无效果。结论是：自信并不能提高成绩。

西北大学的艾米丽·霍（Emily Ho）和两位研究人员合作开展调查，询问了2300多名参与者是否愿意获取可能对自己有用的各种信息，比如自己的退休金与同辈人相比大概能排在哪里、自己不久前的演讲让听众觉得怎么样，以及同事认为自己有哪些优缺点。该团队发现，受访者平均有32%的概率选择不想知道。**结论就是:**

我们会主动回避对自己有利的信息

WE ACTIVELY AVOID INFORMATION THAT CAN HELP US

托马斯·斯塔克波尔（Thomas Stackpole）| 访 刘隽 | 译 蒋荟蓉 | 校 孙燕 | 编辑



霍教授，
捍卫你的研究吧！

霍：传统的看法是，人们应该渴望得到能使自己受益的信息，这就是营销和公共卫生信息宣传背后的理念。但在几个场景中，我们发现有15%到一半以上的人拒绝了我们提供的信息。这是第一次研究这种现象的普遍程度。我们的研究已经证明，这是一个严重的问题。把头埋在沙子里的不止一两个人。

HBR：这里具体是指什么类型的信息？

我和其他两位研究人员——哈佛大学的戴维·哈格曼（David Hagman）和卡内基梅隆大学的乔治·洛文斯坦（George Loewenstei）选择了三个领域：身体健康、财务和人际关系问题。我们问了参与者是否想知道自己的寿命长短、自己在工作中偷懒的时间有多长、自己的退休储蓄与其他人相比如何、其他人对自己优缺点的反馈等类似问题。我们希望对人们日常努力做出的决策进行一次全面的大调查。大多数人会去看医生。每个人都想着钱。我们想更好地了解人们在哪些时候需要获得信息、哪些时候会回避信息。

所以你的发现更多是关于人们所回避信息的数量和类型，而不是回避信息的人的数量和类型？

对。信息回避无处不在，但似乎也取决于具体情况。有些不想知道自己预计寿命的人会想知道自己的退休投资组合情况如何，反之亦

然。

在哪些情况下，人们最有可能拒绝对自己有帮助的信息?

一个可能的要素是可操作性。我们在一项早期研究中发现，如果人们觉得对这条信息无能为力，就可能会不太想获得这个信息。但理论上任何信息都可能是有用的，如果你直接拒绝了，就不会知道是否有用。 许多人认为，“哦，如果得了重病，我也没有办法。”他们宁愿不知道。也许你对生病这件事本身无能为力，但接受过健康诊断后，你可以对未来做出相应的规划。

不一定是坏消息，只是说有可能是坏消息，对吧?

没错。信息本身是好是坏，基本上取决于当事人怎样理解。这样一来，结果就不会因为人们对损失的厌恶而产生偏差。但我们确实发现，更愿意承担风险的人会更愿意获取信息，更关注未来而非当下的人也是如此。

你能否辨别怎样的人更可能要求获取信息、哪些人倾向于回避信息?

令人惊讶的是，我们发现这两者间几乎没有人口统计学差异。在上一项研究中，我们发现男性对信息的需求比女性稍高一些，但需求与否和性别的相关性很低。性格似乎也有一定的影响。我们发现，更好奇、更容易接受对立观点的人往往希望获取更多信息，对智力投入有更高需求的人也是如此，但是这些相关性也很低。这说明信息回避倾向不属于人口统计特征的一部分，而是自成一体的。

你的调查只涉及美国人。其他国家和文化背景下也会有这种情况吗?

我觉得信息回避可能具有普遍性——我不认为这类偏好有什么独特的美国特色。不过，推崇个人主义与推崇集体主义的文化之间可能会有所不同。在后者中，如果认为获取信息也可以帮助周围的人，人们可能更倾向于获取信息。

管理者在阅读本文时，会意识到员工在很多时候可能会回避有用的信息。对此你有哪些建议?

首先，要认识到对此视而不见的情况非常普遍，你自己也会这样。比如在工作中偷懒的时间，随便上网闲逛看Facebook或其他软件的时间，2/5的人，也就是40%的人不想知道。1/5的人不想知道同事如何评价自己的优缺点。这是有问题的！依赖团队合作的公司尤其要注意。领导者要考虑的一个问题是，如果有20%的直接下属都不会阅读这个全面评估，它究竟能发挥多大效果？只是准备好特定的反馈机制，并不意味着万事大吉。你可能需要考虑其他方式来传达有建设性的批评。

有没有什么领域是大多数人在工作中都需要信息的?

针对自动化与职业前景的问题，我们会问“你是否想知道自己有多大的可能被机器代替”。只有15％的人表示不想。我从中得到的结论是，当信息可能损害自我形象时，人们会回避信息：我不想知道自己在工作中浪费了多少时间，也不想知道同事对我的真实看法。但是，涉及真正重要的事情，例如在未来几年内失业的可能性，人们就会想知道，以便做好准备。这中间有一个临界点，但我们无法确定它的位置。

有时候避免一些可能有益但会让你感觉不好的信息是否更好，因为信息带来的伤害大于帮助?

这就是学者们所说的主观幸福感，它会受到你"享乐成本"的影响，也就是了解信息会使某件事变得不愉快的程度。用具体的数字说明就是：发现自己的工资过低，是否会让你感到非常不快、宁愿放弃每月800美元的保底收入，去谈涨薪或换一份工作？大多数人可能不会这样，但也许应该这样。

知道这些后，你收集信息的方式是否有所改变?

这无疑让我更清楚地意识到，有些时候条件反射地不想看某些信息，是因为想避免自己的想法或意识受到冲击。我意识到，以后要在保护自己和做出更好的决定之间权衡取舍。比如我自己工作上的一个例子：我经常写东西，但有很长一段时间都拒绝统计字数。我只是不想知道自己每天做了什么。我意识到，我对数据的恐惧会反过来凝视我、告诉我，自己应该写得更多。所以我想："好吧，如果恐惧是唯一阻碍我的东西，而知道字数可以帮我每天多写500个字，那我就应该停止逃避。"信息即自由。


23andME公司CEO
安妮·沃西基（Anne Wojcicki）

23andME公司CEO 如何通过监管考验

23ANDME'S CEO ON THE STRUGGLE TO GET OVER REGULATORY HURDLES

安妮·沃西基（Anne Wojcicki）| 文
柴苗 | 译 刘隽 | 校 李全伟 | 编辑

作为一家基因测试公司，23andME面临严重的监管问题。为了获得FDA的准许，23andME进行了核心基础架构和文化变革，并由首席法律和监管官及其团队主导了这次转型。

2013年11月一个星期五的晚上，执行助理发短信告诉我，我们已经收到了美国食品药品监督管理局（FDA）寄来的快递，当时我正在开高层战略会。彼时，23andMe已经与FDA就如何监管的问题进行了长达一年的反复沟通，因此这个消息让我感到焦虑。我希望能争取到更多的斡旋时间，所以回短信说："不要签字！"但她告诉我："为时已晚，我已经签收了。"事实证明，这份快递中有一封警告信，将永远改变23andMe的发展轨迹。

周一早上，FDA向媒体公开了这封警告信，它们很少行动如此迅速。记者开始给我们打电话。之后，自成立以来就一直私下为23andMe提供建议的FDA前专员戴维·凯斯勒（David Kessler）打电话给我："安妮，我知道你可能不太担心这封信，但我告诉你——你应该警惕了。FDA真的很生气。"

彼时，23andMe刚成立七年，是唯一一家直接向消费者提供基因测试和健康风险信息的公司。从一开始我们就一直与监管机构沟通，这

通常能够解决所有的问题。但这次显然不同。我们被勒令立即停止提供健康风险报告。我们提议对测试的营销方式做出改变，改为由医生来订购测试，可FDA拒绝接受这种方案，认为这还不够。

我通常善于应对挑战，但这次却把我难住了。接下来的一周，我给律师、说客和科学领域的专家都打了电话，听取了各种各样的意见。我最初是想对这封信发起质疑，不过很快意识到这并非明智之举。我与一家大型制药公司的监管团队进行了一场对后续影响深远的对话，该监管团队的成员问我：“你是想要短期解决方案，出售这家公司一了百了，还是想坚持下去，让这家公司再活十年？”我的回答是：“我要让23andMe活下去，在未来十年甚至更长时间里，我都要与它同在。”他们说：“好吧，那就得攻坚克难，向FDA证明这是消费者可以理解的高质量测试。这将对该行业产生更大的影响。但需要花去数年时间。”

对于公司而言，这是痛苦的过渡期，也是一次重大的文化转变。在致力于获得FDA准许期间，我们的健康检查产品下架了两年之久，公司的核心基础架构也为了使其合规而做出改变。我们聘请了新人并培训员工在规定的环境中进行运营。我们不能采用传统的硅谷方法，快速迭代和发布；相反，我们采用了带有检验节点的合规系统，确保我们满足所有必要的监管要求。

对于任何公司而言，文化变革都是困难的，而我们不同寻常之处在于每位员工最终都接受了新的企业文化。经常有人问我们是如何做到的。没有魔法。我要感谢首席法律和监管官凯西·希布斯（Kathy Hibbs）及其团队坚定不移地领导并促成了这次转型。当强大的领导层坚定地传达信息并号召员工团结一致，变革就会发生。

对健康的热爱与执着

我在美国斯坦福大学的校园里长大。我的母亲在帕洛阿尔托高中教新闻，父亲是斯坦福大学的粒子物理学家。他们教会了我们姐妹如何对事业充满热情。这激励了我们去追求自己喜欢的事业并为之努力奋斗。我的姐妹苏珊现在是YouTube的CEO，珍妮特是加州大学旧金山分校的儿科副教授。

从小我就对健康、保健和人体感兴趣。我和照料我的儿科医生艾伦·伯恩斯坦（Alan Bernstein）关系很好，以前我很喜欢见到他，向他提各种问题。我的家人有一份《默克手册》（默克手册是默克制药公司出品的医学参考书，涵盖范围广泛的医疗相关课题，包括疾病、测试、诊断和药物——译者注），我花了很多时间阅读有关疾病的知识。到了中学，我迷上了孪生子研究，查阅了许多资料去了解环境和遗传是怎样结合起来影响一个人的生理和行为的。

高中毕业后我进入了耶鲁大学，主修生物学。我热爱分子生物学，并考虑攻读医学博士学位。但我从医生那里了解到，他们认为这个行业的情况越来越糟，还有许多更有趣的事业可以追求。我做过很多实验室研究，并且乐在其中，但我不认为攻读博士的路线适合我。毕业后，我作为医疗分析师在华尔街工作了几年，然后辞职去旅行，在一家医院当志愿者，并准备参加医学院的入学考试。

在考虑是否申请考试时，我有机会回到一家对冲基金公司工作，以积攒学费。在那里，我得以更广泛地深入了解医疗保健领域投资：从生物技术、制药、医疗设备、医院、疗养院到药品福利管理者（pharmacy-benefit manager）。在我考虑下一步发展时，投资是我了解医疗保健行业的一个好途径。我花在了解医疗公司上的时间越久，越意识到这个行业并非我心之所向。我遇到了许多非常好的真心想改变

医疗行业的人，可整个体系的财政激励措施并不致力于保持个人健康。如果我保持健康，没人会赚钱；但如果我生病了，很多公司都会赚钱。这是不对的。

珍妮特研究肥胖症流行病，可以就相关的费用及其对生命的影响侃侃而谈。我从华尔街的角度，会谈论肥胖导致的所有并发症的商机，以及为什么全球糖尿病患者日益增多是投资医疗保健行业的原因。

我知道自己需要做一些不同的事情。我花了很多时间思考如何改变整个医疗体系，最终得出结论的是无法改变。如果要改造医疗保健行业，必须彻底从体系之外另起炉灶。

我做投资时一直对遗传学感兴趣。科学家直到最近才绘制出人类基因组图谱，人们对其可能催生的成果充满热情。我当时正在对Affymetrix公司进行调研，该公司开创了第一个全基因组阵列—— 一种查看许多已知人类基因变异的低成本方法。

我记得2005年年底，在马萨诸塞州坎布里奇市基因组研究中心布罗德研究所（Broad Institute），一名博士后对我说："安妮，我们正处于一场革命的边缘。我们即将解决所有问题。"

后来我和另一位遗传学专家共进晚餐，他在一个太平洋小岛上研究糖尿病问题。岛上几乎100％的人都肥胖，但只有80％是糖尿病患者。是什么保护了其余20％的幸运儿呢？答案很可能是遗传学。他告诉我："我有太多混乱的数据，但没有足够的有效数据来破解谜题。"如果我们拥有更多的数据（世界健康数据），就可以解决所有问题。

那时我32岁，住在旧金山，刚开始和谷歌联合创始人谢尔盖·布林约会。我周围有许多以数据起家的创业者，也有许多人所在的企业正以令人瞩目的方式利用数据。我们的一些朋友受雇于社交网络公司，

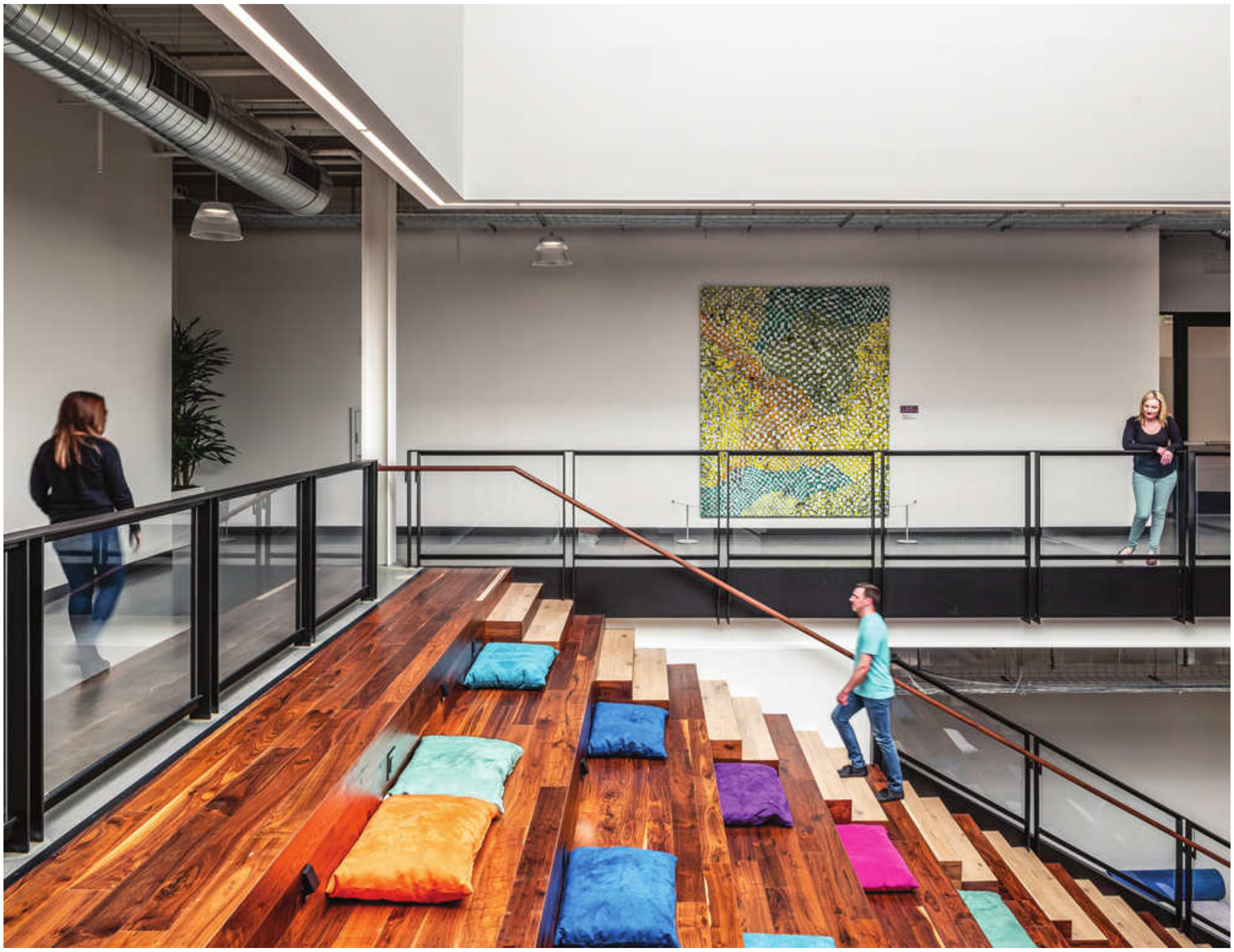
他们带我领悟了Web 2.0和社交网络的力量。这种力量与低成本的遗传信息相结合，孕育了颠覆传统研究的机会。

大约在这个时候，我遇到了琳达·埃维（Linda Avey）和保罗·库森扎（Paul Cusenza）。他们一直在讨论成立一家直接面向消费者的基因检测公司。我作为联合创始人加入了他们。多年来，我对医疗保健体系感到沮丧，无能为力，现在我相信自己正在尝试一些与众不同且可能具有革命性意义的东西。我们以构成DNA的23对染色体来命名我们的公司——23andMe。

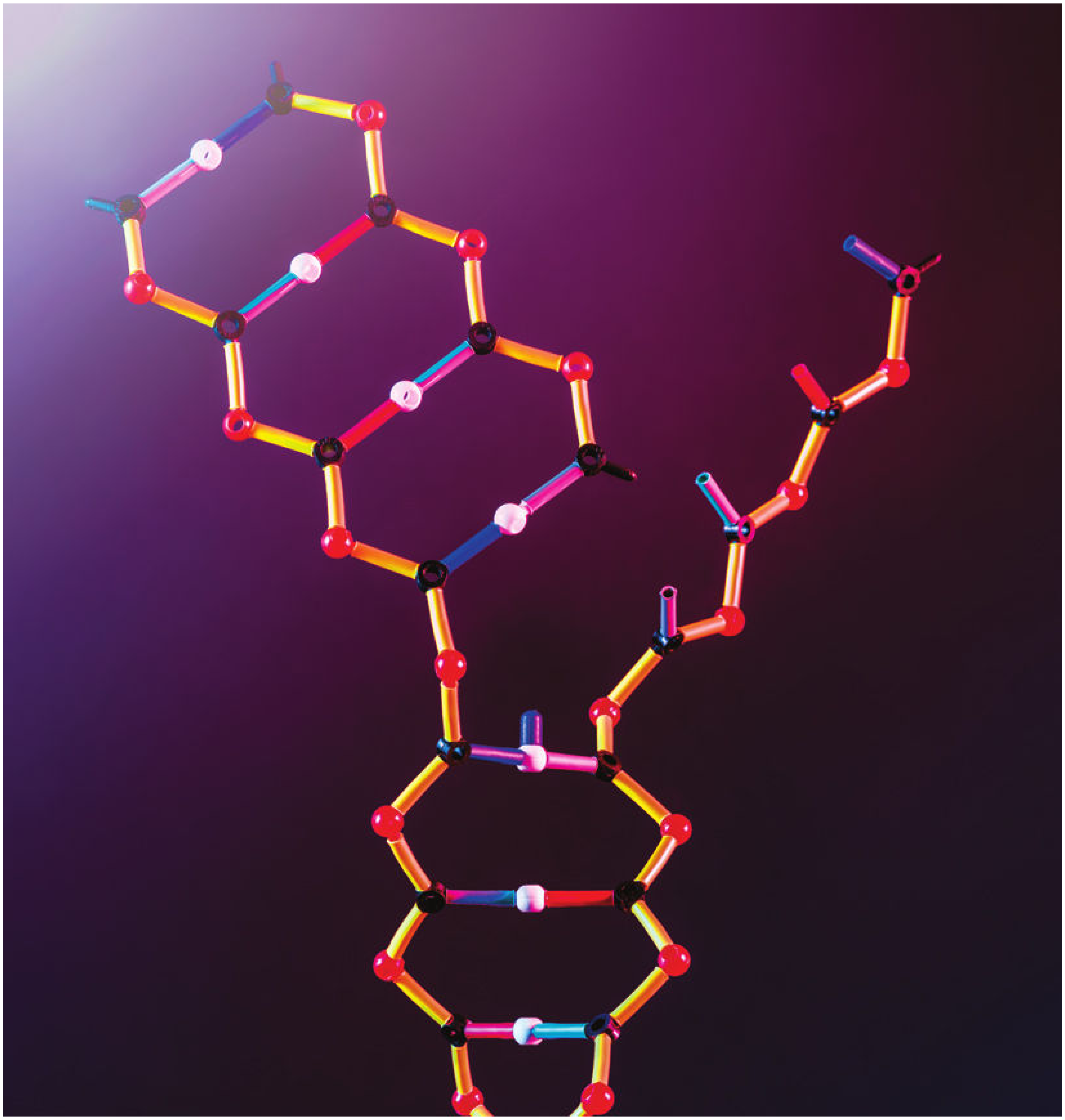
算是“医疗器械”吗?

第一年，我们四处旅行，接触科学家并成立咨询委员会。我们与许多专家就伦理学、隐私和法律问题展开合作。我们有责任从一开始就把事情做对，因为我们知道人们会担心害怕：还有什么比你的DNA更私密？我们也是此时就与监管机构建立了联系。

关键问题是我们的测试是否应被视为医疗器械——一种由FDA监管的类别。医疗器械的定义是“旨在用于诊断人或其他动物的疾病或其他状况，或用于治愈、缓解，治疗或预防疾病”。目前我们是否满足这个定义尚不清晰。木棒用在冰棍里不算医疗器械，但用作压舌板的话就算。我们的基因测试是用于告知人们医学上的风险，但并不打算将其用于诊断或治疗疾病。那算是医疗器械吗?



位于美国加利福尼亚州桑尼维尔的23andMe总部



部分解链的DNA模型



客户用来收集和邮寄测试用唾液的试管

我们讨论了客户用来收集和邮寄唾液的容器是否算医疗器械，测试系统以及我们报告的信息是否应该归FDA监管。我们与FDA官员进行了数次面对面的会议，旨在保持透明和愿意接受意见的开放态度。对于FDA来说，这也是一个新领域，当时的专员安德鲁·冯·埃申巴赫

（Andrew von Eschenbach）表示，他们不一定认为我们的测试需要受到监管。我们从这些早期讨论里得到的信息是，我们公司不需要FDA进行上市前审查。

仅仅几年后，我才意识到政治对行业监管的影响有多大。在乔治·W·布什执政期间，FDA得到的指令是不要过度监管。奥巴马执政时则监管趋严。到2010年，当我们的一家竞争对手开始在沃尔格林（Walgreens）出售DNA测试试剂盒之后，参议院开始举行听证会。

新任FDA专员明确表示我们将受到监管。在2010年与FDA举行的一次公开会议上，我们表示将遵守该机构的规定并参与制定监管方式。监管机构需要公司提供意见，以理解工作中的细微差别。我们帮助FDA制定了合理的标准和法规。我们认为是在取得进步，但现在回想起来，我们显然没能如设想一般与监管机构达成一致。

到2013年，23andMe表现良好。我们售出了50万套DNA测试试剂盒并获得了超过1.26亿美元的风险投资。经过多年的缓慢增长，市场终于开始腾飞。然而，那封警告信突如其来。

更精明的方法

即使是现在，我仍不确定是什么使FDA如此彻底且迅速地改变了对23andMe的看法。我们一直在通过电视广告、家庭邮件和一些杂志封面更加积极地推广产品。我不认为是其中任何一种方式引发了问题，或许是所有这些结合导致的结果。无论是什么原因，等我们收到这封信时，FDA已经失去了耐心。

幸运的是，我们的产品被用于两个目的：一是帮助人们了解其祖先和种族起源；二是预知健康风险。 FDA让我们停止销售保健产品，

但我们可以继续销售遗传产品，我们的客户仍然可以继续获得对DNA的解读。

在警告信到来前短短几个月内，我们的电视广告对销售产生了极大的帮助，订单数量一度超过了 20万。我们的实验室堆满了样本。FDA原本可以禁止我们进行下一步处理并坚持要求我们退款，这对公司而言将是毁灭性打击，会导致破产，但它们并没有这么做。我们得到准许，可以将DNA解读结果提供给2013年11月22日之前购买的客户。我认为这表明FDA希望与我们合作，并相信我们的产品具有潜力。

我们从相关人士那里了解到，有些FDA的官员强烈认为应该限制23andMe。我们找到了熟知FDA并与其中部分人员有紧密工作关系的行业咨询顾问。我想与这些顾问展开对话，但有些人甚至不愿意与我们交谈。我第一次发邮件给一位顾问时，她回信说："我不是23andMe的粉丝。"我继续锲而不舍地发邮件，了解她（和其他人）不喜欢我们的原因。与带有敌意的人对话对我来说很重要，因为这样既可以了解到我们需要满足哪些期望，也能够证明我们希望负起责任并找到发展方向的真诚态度。

收到FDA信函几个月后，我们聘请了凯西·希布斯为首席法律顾问，负责与FDA的合作。凯西曾在另外两家遗传学公司担任法律总顾问超过10年，还曾在医疗器械行业工作。她是理想的人选。更重要的是，她看到了我们尝试直接面向消费者和研究的潜力。她相信我们可以向FDA证明，消费者无需医生或遗传学顾问的帮助就可以理解我们做的精准测试。她的加入对公司来说是一个巨大的转变。尽管核心任务没有改变，但我们领悟到必须采取其他方法向FDA证明产品对消费者来说是安全的。

FDA的方法原本在我看来并不符合逻辑，但凯西能够将其拆解为合理方案。在她的领导下，我仅在需要的时候参加会议。对我而言，给予她坚定的支持十分重要，但并非是作为过渡期的引领者。

要获得FDA授权，我们必须首先就要求达成一致。最终，我们专注于证明两件事：测试是合理有效的；客户能够理解我们提供给他们的结果。

通常，基于其他遗传产品在上市前审查中提交的内容，要证明我们的测试和数据的有效性很简单。更大的挑战来自如何证明美国普通消费者可以清楚地理解我们的结果并且进行正确解读。我们进行了用户理解度研究，调查了数百名不同年龄、种族和教育背景的人，询问了标准化问题，以确定他们是否了解这些信息——有特定的基因变体可能预示他们患病风险更高，没有特定的基因变体也不意味着完全没有风险。我们已经反复证明，报告的理解率至少可以达到90%。

2015年2月，那封警告信之后约15个月，23andMe获得了FDA有史以来首项针对直达消费者、反映携带者身体状况的基因测试授权，让携带基因变体的人们得以获悉，这可能不会影响其自身健康，但可能在未来影响其家人的健康。两年后，我们又获得了FDA有史以来首项发行基因健康风险报告的授权，可以告知消费者在特定健康状况下的个人风险。从那以后，我们添加了诸如迟发性阿尔茨海默病、帕金森等疾病的状况，并在获得FDA的另一项授权后，添加了BRCA1/BRCA2基因变体情况，携带这些变体预示着患乳腺癌、卵巢癌或前列腺癌风险的增加。2018年秋季，FDA独家授权我们向消费者直接提供药理遗传学信息——基因可能影响个体对既定药物的代谢。

长期愿景

我倾向于在任何事中都看到一线希望。在与FDA打交道的过程中，我对此更是深有体会。它使我们成为一家更强大的公司，创造出了标准更高、更好的产品。实现这一目标的团队更是学到了他们不曾了解的内容，并习得了强大的执行力。我最感到自豪的一点是，我们坚持倡导直达个人的测试。我相信无论文化程度高低，所有人都有能力掌管自己的健康。

通过直达消费者和实惠的价格，我们使数百万人了解了自己的DNA和健康风险状况，从而帮助他们采取预防措施。我们还有数以百万计的人选择参与基因研究，使23andMe成为世界上最大的遗传学研究社区。我们已经发表了150多篇论文，并成立了一个治疗学团队，根据遗传学洞察创造全新的疗法。

例如，当新冠疫情在2020年年初出现时，我们迅速启动了一项研究，以确定重症病例是否受遗传因素影响。在五周内，我们招募了将近50万人，其中包括数千名确诊病例。我们的研究范围不仅覆盖当前的23andMe客户群体，还包括我们找到的1万名因患新冠肺炎而住院的患者。我们可能找不到与新冠肺炎症状严重程度差异相关的强遗传关联。但从过去的研究中可知，遗传学在其他传染病的易感性和严重程度上都起到了一定作用，包括疟疾和诺如病毒。并且，根据我们所学的知识，我们的结果可以帮助评估个体之间的风险差异以及针对同种疾病的个体治疗方式。

我们成立公司已有13年。成千上万的客户联系我们，告诉我们23andMe如何改变了他们的生活，甚至挽救了他们。我们的使命是“帮助人们了解人类基因组并从中受益”，这也一如既往是我们的引路明灯。我觉得一切才刚刚开始。

前任领导
杀回马枪的正确时机

奥马尔·罗姆曼（Omar Romman）
德温·伯德（Devin Bird）| 文
时青靖 | 编辑

几年前，马克决定离开他在20世纪70年代末创立成功的房地产公司。他决定给自己的儿子彼得经营这家公司的机会。放手并不容易，过程远非一帆风顺，可是最终，马克完成了向彼得的CEO头衔移交，正式离职。（为保密起见，此处和别处的姓名及识别信息都已作了改动。）

据众人所说，彼得头一年的工作干得非常出色。他有效地领导了管理团队，商定了一些重大交易，赢得了贷款人和投资者双方对他的信任。他在恪守公司价值观和文化的同时，开始给公司打上自己的烙印。一些员工，尤其是资深员工，最初心怀疑虑，但他们很快对彼得领导公司走向未来的能力充满了信心。

虽然马克对业务运作避而远之，但是每当彼得有问题的时候，随时都可以去找他。他们的看法并不总是一致，可是马克信守了自己的诺言，在所有的最终决定上，他都会听从彼得的意见。根据我们对家族企业领导层过渡共20年的观察，这是我们公司见过的最成功的交接之一。

事实就是这样，直到新冠疫情危机让这家公司措手不及。房地产业遭受的打击尤为严重，因为租户已停止支付房租，贷款方收紧了借

贷条件，合伙人停止了资金的投入。公司的许多老员工被要求减薪或者下岗。每一天都产生一场新的危机，似乎逼得这个家族越来越有可能失去许多它在40年时间里取得的成就。

随着危机的到来，马克开始回头介入，以帮助领导公司度过其历史上绝对是最困难的时期。然而，彼得坚信自己能够应对挑战，反对将指挥权交还给父亲。一场消极对抗的冲突开始了。彼得回避马克；作为回应，马克绕开彼得收集信息，并在关键决策的问题上发表重要意见。他们之间无法合作，这在企业中造成了混乱，让决策的速度放缓，令糟糕的局面雪上加霜。

在危机时期，领导地位明确比以往任何时候都重要。你如何在多年的经验与新领导证明自己并利用第一手经验学习的需求之间取得平衡——同时又不危及企业的健康、员工的支持和关键的业务关系?

对于巴西某家族企业而言，创始人回头介入的决定导致了灾难。罗伯托从与人共同创立了公司的母亲手里接管企业几年之后，终于赢得了员工、客户、银行家、供货商以及——最重要的——家族其他业主的人心。可是当企业陷入困境的时候，罗伯托的母亲决定接管公司。家族中几乎立刻出现了两个派别：一派支持罗伯托，一派支持他母亲。冲突接踵而至，决策陷入停顿。这家企业——以及这个家族——再也没恢复元气。

你如何知道创始人或前领导应该何时回头介入提供帮助？你如何知道什么样的参与程度对他们来说算是合适？你如何驾驭过渡期——以及随之而来的危机——以便在创始人的经验智慧与继任者的自主权需求之间达成平衡?

在危机发生前以及危机期间，你可以采取几个重要步骤来帮助在这些相互矛盾的目标之间取得平衡。

驾驭过渡期

为帮助即将退休的领导确信他或她是在把企业交给一位已做好准备迎接挑战的家族成员，请尝试以下做法。

对领导经营企业的能力进行外部评估。领导者可能很难客观评估他们的继任者是否已做好了准备。当父辈将企业移交给下一代的时候尤其如此。至关重要的是，企业业主对新领导的表现如何要持有一种看法。找第三方来评估新一代的表现是任何成功过渡的关键。一旦就职，新领导很可能会得益于此次评估，从而支持他或她的发展。

如果马克和彼得发起过这样的评估（也许由董事会牵头），马克就极有可能获知，彼得对企业有很强的掌控力，完全适合处理这场危机。彼得也会了解到自己的盲点，让自己更好地准备应对危机。让有资质的第三方来审查新CEO的表现可以使整个过程不掺杂个人感情，并在此过程中提供指导和支持。

加强前任领导与现任领导之间的沟通。在任何领导权的过渡中，尤其在涉及家族成员的过渡中，沟通都是至关重要的。马克和彼得在过渡期间及过渡之后本可以增加而不是减少他们沟通的频率与深度，让马克能够密切关注关键的发展，并将他的想法直接传达给彼得。那样就可以让马克远离一线，减少危机期间企业和投资者中产生的困惑。

对彼得而言，增加沟通可以让他受益于马克在过去的危机中经营企业的经验。他本可以在马克身上找到一个合作伙伴，可以与之深谈想法、表达关切。他们本可以达成共识，让马克打消疑虑，让彼得对自己的决定充满信心。

驾驭危机

下列步骤可以帮助前任和现任领导者以及他们的企业渡过难关。

尊重权力界线。在危机期间，决策可能变得混乱——就在它需要处于最佳状况的时候。在过渡期之后，马克和彼得习惯了一种行之有效的新决策方式——直到马克开始重新介入。他利用自己与公司的历史关系以及身为一名业主的地位来参与重大决策，造成混乱且减缓了决策速度。在危机时期，现任和前任领导在决策权及角色问题上保持一致至关重要。

有时候，一场危机会让人有必要对制定决策的方式进行修改。也许企业各个业主需要更多地参与某些决策，或者一线员工需要获得更多授权。应该对这些改变加以讨论、达成一致意见并不时地重新探讨，以保持企业的透明度和效率。如果彼得知道他们意见不一致时，马克不会绕过他，他向彼得征求建议的可能性就更大。如果马克知道自己应该在何处以及如何参与，并且有一个行使其决策权的论坛，他就更有可能待在权力界线之内。

承认你们看待世界的方式存在差异。在任何领导权的过渡中，新领导自然会给该职位带来新的观点和经营方式。他或她可能有不同的风险容忍度、业务兴趣或企业需要适应的对待员工的方式。即将离任的领导可能不忍看到业务运作方式出现如此突然的变化。在企业业绩良好时，他或她可能会接受这些变化，但当危机来袭时，他们会把这些变化当作他们卷土重来的理由。

在他们的过渡期，马克和彼得在目标和战略上高度一致。可是危机颠覆了他们的经营环境，改变了他们的个人目标。作为创始人，马

克最关心的是保护好他所缔造的东西。彼得希望将危机当成获得市场份额的机会。看待风险和机会的方式上存在差异是他们冲突的核心。

在危机期间，至关重要的是放慢步伐；共同重新定义目标、策略和计划；就新目标如何用来指导决策进行沟通。修订后的计划提供客观的、新的相关标准，对照标准可以评估新领导的表现。即将离任的领导只有在继任者及其团队未能充分履行更新的计划时才应该重新介入；否则，长期过渡的最佳方式可能就是即将离任的领导尊重过渡时期确定的权力界线。

在第一波危机过后，彼得和马克找到了妥协方案。他们同意在合作方式上做出一系列改变，而合作迄今为止帮助他们克服了诸多挑战。首先，他们重申，彼得会继续担任CEO，而马克不会担任正式职务，从而固化了他们两代人交接的长期承诺。第二，他们同意每周会面，并可以应任何一方的要求更频繁会面，以对市场和业务中发生的事情以及应对方式进行协调。最后，他们同意在董事会（之前仅由家族成员和高管组成）里增加三名独立董事，以便对彼得处理业务的情况进行客观评估，并指导他度过危机。

新的架构和沟通计划给予了彼得明确的决策权力，同时又让马克如其所愿地参与进来。或许最重要的是，两人同意，如果存在任何意见分歧，彼得会做出最终的决定并让马克知情。“从长远的眼光来看，我希望我儿子成功地经营公司，因此，即使在此次危机中，我们也必须找到正确的平衡，”马克表示，“我希望确保我能帮上忙，但我必须接受一点，现在是他在主持局面。”

奥马尔·罗姆曼是BanyanGlobal Family Business Advisors的合伙人。他为世界各地的家族企业业主和家族理财室提供业主策略、管理和代际交接方面的咨询。德温·伯德是BanyanGlobal Family Business Advisors的一名主要负责

人。他专业从事帮助家族企业实现成功的代际交接，尤其是在自雇经营系统内。

如何在疫情期间继续B2B交易？

杰夫·温特斯（Jeff Winters）| 文
时青靖 | 编辑

新冠疫情已改变了企业间电子商务(B2B)销售的世界。据麦肯锡公司(McKinsey & Co.)的数据，即使你年初的时候销售渠道充盈，也鲜有企业逃脱得了经济动荡，大约50%的B2B买家因疫情而推迟了采购。对于许多严重受到病毒影响的企业来说，降低配额、大幅下调预测以及削减营销预算势在必行，尤其是在汽车、旅游和酒店等行业。

然而，未受到严重打击的企业——即在技术、电子商务和营销领域——那50%的数据可以反过来解读：一半的B2B买家没有推迟采购，这意味着在他们的市场交易仍在推进。虽然疫情肯定给他们的团队带来一系列新的挑战，但是那些能够利用现时机会的人将最有可能在危机期间和危机之后壮大生存。事实上，即使在疫苗分发、人们重返工作以及我们开始实现下一个“新常态”之后，也不能保证这些销售状况就不会持续下去。

那些花时间开头脑风暴会议，集思广益寻找销售新线索的企业等难关一过去就来不及获得竞争（或任何）优势了：当渠道枯竭的时候，让它重新流淌起来需要花时间。不要停止测试你的策略，不要收紧你的流程。若要继续完成交易，请试着遵循以下步骤：

加大你寻找潜在客户的力度。疫情期间成功完成交易要求多数团队重新思考他们的方法。当面销售的卖家在远程交易的时候甚至需要更加高效——在许多情况下，要比新冠疫情之前高效得多。这就需要大量增加寻找潜在客户的工作，即使对那些在这方面没有丰富经验的人来说也是如此。参与潜在客户的社交帖子、亲手写信、在公司道德准则范围内赠送策略性的、货真价实的礼物，这些都是保持高知名度的聪明策略——不过，它们只是冰山一角。持续产生销售线索并完成销售需要不断尝试。全球疫情期间不存在一试就有效的销售策略。在目前的情况下，试错是弄清如何帮助那些面临特殊境况的潜在客户的唯一途径。

另外，过去有效的策略现在或许有效，或许无效。比如，根据Worldata的数据，新冠疫情期间，标准电子邮件的打开率总体下降了，但确认疫情的邮件在3月份增加了41%。这一现实迫使销售企业培养一种测试亚文化：进行微小调整并定期重新测试他们的方法，以确保方法的有效性。

考虑你潜在客户的客户。你潜在客户的客户现在是你成功的关键。如果你潜在客户的客户财务状况良好，那么你的潜在客户可能更倾向于购买你的产品。如果他们的财务状况不佳，你潜在客户的购买行为也会发生变化。这些变化可能是根本不采购，也可能是让销售周期放缓几周。一旦你知道你潜在客户的销售对象如何受到了影响，你在打销售电话时就会更好地了解他们的购买紧迫性（抑或缺乏紧迫性）。比如，如果你是在向一家公司销售你的软件，而该公司的销售对象是体育场，你立刻就会知道，体育场不太可能马上采购。这种事你在过去可能很少考虑，可是今天，动用意识至关重要。

当你考虑一笔交易中需要花费的资源时，了解你潜在客户的客户状况如何也至关重要。如果你的交易池现在下降了50%或者处于更低水平，那么你需要重点关注你能够获得的交易。你潜在客户的客户所处的状况可以帮助你确定你是否在进行一项能够完成的交易。如果你潜在客户的客户步履维艰，很可能你的销售周期会更长。当你向领导层预测交易并判断如何使用时间时，请把这一点考虑进去。

如果你不确定，别顾虑向你的潜在客户催问。你可以问这样的问题："考虑到新的环境，你的进程是否有任何改变？"以及"你能一步步告诉我这类交易的审批流程吗？"

切换到"认同"的模式，且要有同理心。你的潜在客户为最终完成交易需要什么？销售负责人应该有一本手册，里边列有销售代表在适当情况下可以援用的各种可能性。考虑提供临时折扣或延期付款，以帮助你的潜在客户度过疫情。比如，一些银行和贷款方开始免除透支费和滞纳金。你也可以考虑对一个通常需要额外付费的特色功能予以免费赠送。比如，SAP公司就正在向被迫适应新工作现实的企业补充提供它的Qualtrics Remote Work Pulse。

对你所有的推销宣传都沿用同样笼统的鼓励言语是行不通的，因此，你必须问一些试探性的问题来了解你的潜在客户真正的烦恼是什么。在那之后，你可以调整你的推销宣传言辞，以满足他们的具体需求，这是69%的买家所希望的。通过试图提供解决方案，你可能会听到更多未曾听到过的反对意见。这是在试图进入"认同"模式的时候无意获得的一个积极结果。

请一定记住，你在此做了好事。你或许不能高价销售你的产品，这没关系。如果你能在困难时期将自己销售的某种产品送入需要它的潜在客户手中（即使以打折价），这对每一个人来说都是胜局。他们

在得到他们需要的东西，而你仍然在销售。你为赢得交易而牺牲的几分钱对于你建立起来的潜在客户长期忠诚度而言是值得的。

推销所有交易的时候仿佛你是在向首席财务官(CFO)推销。在我们当前的气候下，所有的交易都受到财务决策者的更多审查。这意味参与的人会更多。卖方应该假设每一个人都是支持者，或者是愿意与你分享内部信息的人。在Sapper Consulting公司，我们最近几个月处理销售事务的经验表明，眼下不存在最终决策者。即使拥有单边权力的个人也在与团队和委员会分担责任。根据Young President's Organization的一项调查，68%的企业领导人在更加坚持不懈地与员工沟通。

由于人们会更仔细地审查采购决策，你需要更刻意、更直接、更反复地提及投资回报率(ROI)。你必须向你的拥护者强调，你有非常明确的可证实的ROI。“巨大价值的承诺并没有想象的那么好，”领英(LinkedIn)负责销售的副总裁阿莉莎·默温(Alyssa Merwin)在一次网络研讨会期间表示，“那是硬通货的ROI，而不是非金钱的指标。作为卖方，我们将提升我们的技巧。”为了展示硬ROI，你必须强调你销售的产品或服务与客户企业目标之间的直接联系。硬ROI通常指的是在减少或避免成本方面所节省的资金。请用ROI公式来得出一个代表投资净收益的百分比（投资收益减去投资成本后除以成本）。

不要停止你的策略，也不要收紧你的流程。要继续完成交易，请遵循以下步骤：疫情终将过去，不过那并不意味着你可以停止销售，等待更好的时机。这些建议可以帮助你发表能够吸引（并保持）潜在客户注意力的推销言辞。

杰夫·温特斯是Sapper Consulting公司的创始人和CEO，该公司为其客户更新无准备调查访问。

疫情阴影下
重构资本主义

丽贝卡·亨德森（Rebecca M. Henderson）| 文
时青靖 | 编辑

最近一个朋友问我，我们是否会“恢复正常”。这是一个我们都在问自己的问题。突然之间，我们曾经认为完全理所当然的事情——在热闹的餐厅进餐、能够给朋友一个拥抱——似乎都成了遥不可及的奢侈品。

以我为例。我希望很快就能够做这两件事情。然而从其他方面而言，我又希望我们永远不要回到过去。六个月前，1%最富有的人拥有美国40%的财富是“正常”的——而且5%最富有的人将全部收入的1/3拿回了家，而40%的美国人需要借钱、变卖东西或者无力支付400美元的费用。六个月前，近1/4的美国文职人员无法请一天带薪病假、我们对系统性压迫和排斥美国黑人的事感到怡然自得是“正常”的。六个月前，我们在致力于世界经济碳减排方面行动太过迟缓，使自己暴露在潜在的灾难性气候面前，这一事实或多或少是可以接受的。我不希望回到这样一个世界，在这个世界上，政治体制里金钱泛滥、70%的人认为这个体制只为局内人服务，利益集团控制着政策议程。

相反，我希望重新构想资本主义，或者至少构想一下我们当前版本的资本主义——一个执迷于短期眼光、不相信企业需要关心我们社会或制度健康的资本主义。这样做才是确保我们的企业和社会在未来十年繁荣昌盛的最佳途径。

疫情的挑战——以及机会

资本主义是人类最伟大的发明之一——是繁荣、机遇和创新无与伦比的源泉。没有它，我们无法解决我们面临的问题。欲解决不平等问题，我们需要好的工作——大量的好工作。欲解决气候变化问题，我们（除了别的之外）需要改变世界的能源、交通和农业系统。只有自由市场的无情压力才能大规模推动这类变革式的创新。

在这样的背景下，此次疫情既是巨大的挑战，又是机遇。说它是挑战，因为已经有超过50万的人死亡，全球经济遭到巨大破坏，数以千万计的人失去工作。说它是挑战，因为经济地位严重低下——比如，5月初，近61%讲西班牙语的美国人和44%的黑人家庭因新型冠状病毒而尝到了失业或失去工资的滋味，相比之下，白人只有38%——加上乔治·弗洛伊德(George Floyd)、阿莫·阿伯里(Ahmaud Arbery)、布伦娜·泰勒(Breona Taylor)及无数其他人被杀让我们的街道充满了愤怒和要求正义的呼声。2021年的世界几乎肯定会比2019年更加贫穷、更加分裂、更加可怕。

说它是机遇，因为它也已向我们生动地展示了什么是错的。不平等不再只是一个抽象的概念。它是这样的现实，即：许多“骨干”员工即使生病也必须出勤，因为他们没有存款和带薪假期。种族主义不是民权运动已经解决了的问题。随着天空放晴以及早期研究所表明的，化石燃料污染的减少正在拯救生命，继续依赖不洁能源的代价就变得更加明显。眼见着各州竞相抬价争夺重要医疗设备，而联邦政府却对病毒反应迟缓，这让我们破碎的政治现实清晰可见。

此次疫情提醒我们，作为一个社会，我们休戚与共，我们中最穷之人的福利与每一个人的福利密不可分。疫情向我们表明，规划未来至关重要，在关键时刻，不可或缺的是一个有能力、反应积极的政府，而不是粗话。我们已经认识到，当我们必须做点什么的时候，我们能够做到：根本性的改变似乎不再遥不可及。

我们可以做得更好。我们已经拥有了构建更公平、更可持续的资本主义所需的资源和知识。可是要实现这一目标，企业必须改变对自己在世界（尤其是在美国）的角色的理解——以及对政府的看法。

一条新的前进道路

虽说自由市场是繁荣和自由无与伦比的源泉，但是只有在碳污染等外部因素代价合理时、只有存在真正的机会自由时、只有在游戏规则是竞争必须自由公平时，自由市场才能带领我们到需要的地方去。市场不会自我监管；他们必须通过透明、有能力、对民主负责的政府来进行平衡。

今天——在很大程度上由于股东至上的兴起、金钱在政治中的作用日益增强以及对身为必要或有效机构的政府进行的系统性攻击——这种平衡在很大程度上是缺失的。因此，获得盈利能力的最快捷径通常是游说政客制定对你有利的规则。比如，企业可以随意向大气中排放温室气体，同时花费数以亿计的资金进行反对碳监管的游说。我们甚至在美国政府应对疫情的行为中看到了这种态势：越来越明显的一点是，最近的经济刺激计划带来的收益中，很大一部分流向了非常大的企业和非常富有的个人。

我并不是在建议企业忽视他们对股东的责任。如果企业想在如今竞争激烈的市场中蓬勃发展，关注盈利能力至关重要。可是利润最大化向来是实现目的的手段，证明这一点是这样的一种想法，即，当市场真正自由和公平的时候，人们有充分的理由相信它们会带来繁荣和自由。

然而，当市场不再受控于能够监管游戏规则、适当控制外部因素或提供公共必需品来支持真正机会的政府时，它们就会变得太过强大，这样对其有利。我们今天在应对疫情时经历的混乱和无序直接源于30年来对待政府的态度，认为政府是应该“淹死在浴缸里”的东西。

现在，我比以往任何时候都相信，对于维持我们社会强大、维持我们的资本主义真正自由与真正公平的机构，企业不仅有道德义务为其健康做出贡献，而且在这样做的时候还会有经济利益。我们需要重建我们的民主，加强我们的公共对话，使其牢固地建立在事实和相互尊重的基础之上，倾我们拥有的一切致力于为每一个人建立一个包容的社会。是的，要找到办法去重新发现对民主负责、有能力、反应迅速的政府的重要性。

为什么？如果政府不监管化石燃料排放，不提供积极的激励措施来接纳低碳解决方案，我们就无法实现世界能源供应的碳减排。是的，单个企业固然可以提供更好的工作——除其他必要的措施外，向员工支付体面的工资，并提供继续培训——但是我们只有通过结构性改革才能大规模地成功解决不平等和种族主义问题，条件是我们能够做到以下事情：向每一个人提供高质量的教育和医疗保健，不管他们的父母收入如何；提高最低工资；在员工与日益强大的公司谈判时，想办法给予他们更多的权力。最根本的是，我们只有让金钱脱离政治、不再容忍企业对政府的攻击，才能够重建对政治制度的信任，由

此重建对一个真正响应普通民众诉求的政府的信任。对政府的这些攻击通常以捍卫自由市场为托辞，但往往只是企图阻止我们为建立一个更公平的社会而需要采取的行动。

集体行动——企业联盟的持续努力——在帮助推动这种制度性变革方面可以发挥巨大作用。企业已经开始合作解决世界上最棘手的问题。全世界三分之一的投资资本已承诺要坚决要求他们投资组合中的企业做好应对气候变化挑战的计划。世界各地的企业日渐意识到，一个对民主负责、自由选举产生、有能力的政府对长期的经济健康至关重要——并且愿意公开这么表示。不过，他们需要做更多的事情。

全世界的“柯达时刻”

在我写作此文的时候，我能感受到你的怀疑。企业是否真的能改变——并帮助政府随之而改变？它是否能接受一种着眼于长期及公益的资本主义？它是否能够帮助重建恰好需要对它进行控制的机构的权力？

我相信它能够。我们已经知道，解决全球的社会和环境问题是有可能赚钱的。沃尔玛通过提高其运输车队的效率节省了10亿美元。埃隆·马斯克(Elon Musk)对汽车业进行了革命，建立起的公司价值超过了通用和福特的总和。过去20年里，首次公开募股(IPO)规模超过2亿美元的企业中，最成功的是一家承诺用主要由大豆制成的汉堡取代牛肉的公司。在联合利华(Unilever)，随着消费者越来越多地用他们的钱包投票，所谓“使命驱动”品牌的增长速度比投资组合中的其他品牌快69%。

更大范围的变革会困难得多，但并非不可能。请把这看成是全世界的“柯达时刻”。我职业生涯的前20年是在麻省理工学院(MIT)担任创新和战略学教授。在大部分的时间里，我简直就是伊士曼柯达公司(Eastman Kodak)的管理学教授。我的头衔是一个巧合——不过是一个极具讽刺性的巧合，因为我花了大部分时间来试图弄明白为何像柯达这样成功的企业在周围的世界发生变化时如此难以有效应对。

到目前为止，柯达公司的故事人人皆知：柯达曾经是世界上最成功的企业之一。该公司发明了基于胶片的经典商业摄影，并利用它打造了世界上最具标志性的品牌。正如柯达研究部门一位高级副总裁兼主管在1985年《华尔街日报》一篇文章中所指出的，“我们正变成一家以信息为导向的公司……[但是]很难找到像彩色摄影这样[有利润空间]的合法产品。”然而，柯达2012年破产了，因为未能把握好向数码摄影的转型。

企业界现在面临类似的转型。正如去年商业圆桌会议(Business Roundtable)做出的“引导他们的企业为所有利害关系人谋福利”的历史性决定所暗示的，全球绝大多数领先企业都明白，我们必须应对气候变化的挑战，我们必须找到办法确保人人都有机会分享世界的财富，我们务必不能让民主输给寡头政治或专制制度。我们知道我们需要改变，可是人们通常忍不住要效仿柯达，声称变革会到来——但不是现在。坚称固守旧法更有利可图，如果真的很重要，我们会抽时间做些新的东西——稍后。改变很难。难怪我们现在要费尽心思采用新的方式来思考世界以及企业在其中的角色。

不过，我满怀希望。从确信一切都会好起来的意义上讲，我不乐观——我根本不能确定这一点。但我充满希望。作为一种物种，我们有解决问题的天赋。柯达未能成功实现数码转型，可是尼康、佳能和

富士依然是身价数十亿美元的公司。数以千计的企业和数以百万计的人甚至现在就在探寻解决我们共同问题的途径——比如，企业间正相互合作，企业也在与政府合作，旨在寻找疫苗，让人们安全地复工。这种合作在疫情之后必须继续下去。正如最近的数据所显示的，疫情期间，人们对企业的信任下降了，可是对政府的信任却大幅上升。在帮助让社会为每一个人服务——而不仅仅为少数幸运儿服务方面，现在是企业将政府视为合作伙伴而非对手的最佳时机。

我们可以从疫情的恐怖中吸取教训。必须吸取教训。我们不必恢复“正常”——相反，我们需要重新构想资本主义。我们需要找到办法在自由市场的能量与有能力、反应迅速的政府的力量之间达成平衡。两者可以共同帮助我们建设一个更加公正、更可持续的世界。

丽贝卡·亨德森是哈佛大学的John and Natty McArthur大学教授，任职于哈佛商学院，也是美国国家经济研究局的研究员。

企业再定义：美好企业

王梓木 | 文
钮键军 | 编辑

现代企业诞生于16、17世纪的欧洲，距今已过去400余年。企业也随着内外部环境的变化，不断演进发展，未来企业将变成何种形态，是每一个企业家都非常关心且经常思考的问题。

相较于最初，企业存在的理由、经营哲学、资本构成都发生了重大的变化。例如，关于企业为何存在的问题，不同时期有着不同的理念。传统的观点认为企业由股东出资设立，首先为股东而存在。新的观点则认为企业不仅仅为股东而存在，还要为客户而存在，为员工而存在，为社会而存在。并且这种存在的关系是平行的。企业的资本构成也同样有着惊人的变化，经典理论认为资本仅仅是货币资本，由出资人提供。但西方互惠经济学提出，企业的资本包括三个方面：金融资本、人力资本、社会资本。金融资本不是唯一的资本构成，人力资源和社会资源也以资本的形式进入市场。

在被新冠疫情严重冲击的今天，企业何去何从的问题，尤为引人关注和思考。

我认为，美国著名学者拉金德拉写的《美好企业》一书，清晰描绘了美好企业与其利益相关者之间的关系，为新商业文明时期的企业发展指明了方向。

什么是美好企业？有人又将其称为“觉醒企业”“良心企业”和“共益企业”。如果给它下一个定义，那就是：美好企业就是通过将所有利益相关者群体的利益纳入其战略一致性考虑，从而使自己受到利益相关者喜爱的公司。利益相关者包括：客户、员工、股东、合作伙伴和社会。美好企业有一个共同的价值观，认同一个不同于赚钱、超越赚钱的使命。多年以前我曾讲过如何把华泰办成一个“客户青睐，员工喜爱，股东满意”的企业，现在还要加上一句“社会尊重”，这是最新和最完整的表述，且符合美好企业的诉求。

下面结合华泰保险公司的成长讲一下美好企业的五个关系：

与客户的关系。《美好企业》的作者从人口的结构变化来分析出结论：随着老龄化的加剧，年长者的物质需求得到基本满足，从而更关注精神上的满足，产品和服务带给人的感受变得非常重要。消费者之所以越来越注重“产品和服务的原始功能”之外的东西，就是为了获得“提升生活满意度”的体验。所以美好企业将顾客的福祉视为一种目标，而不仅仅是公司获取利润的手段，它们持续满足并超越客户的预期，从而建立起客户信任。其关注点不在于获得客户，而在于不断跟上客户的需求。美好企业明白“客户忠诚度就像爱的感觉：它并非源自理性，而是内心”，所以美好企业以“关爱”的方式来思考公司与客户的关系。

华泰从早期的公司产品导向转为客户导向。“十三五”期间，公司明确价值成长的目标，并分解为“客户、品质、规模、利润”，将客户放在首位。华泰建立5000家EA门店（专属代理），为客户提供多产品、近距离的一站式服务。公司发展方针增加“差异化竞争，做细分市场的领导者”，为客户提供专业、细致的服务。人寿保险由事后风险补偿向健康管理前移，成为客户健康的守护者，增加人性的关怀。

与员工的关系。美好企业的内部信任程度非常高，且员工具有相互一致的使命感，而不仅仅是为了工作报酬。但即便如此，员工仍能够获得公平的工资待遇和良好的福利。员工为企业创造的越多，得到的越多。且所有员工都被看作“完整的人”，而不是缺乏人性的生产要素。

美好企业将员工视为能量源而不是资源，能量源就像太阳，自身就能源源不断发光发热，而资源就如煤炭，是有限且易消耗殆尽的。基于这个理念，培训和发展员工成为美好公司的头等大事，他们大多设有自己的大学来培养员工，从而使得公司的能量源越来越强大。其次，美好企业公司履行社会责任的最佳方式并不是向慈善团体捐款，而是使公司的每名员工都致力于“盈利目标”之外有意义的追求。美好企业像对待客户那样对待员工，将员工视为公司的另一类客户。

华泰在公司市场规模成长有限的情况下，薪酬水平努力实现中位值，而薪酬以外的福利则是上下一致。公司公开透明的KPI考核和360°评价，构成员工收益与成长的合理通道。华泰还建立了管理层与核心业务骨干的长期激励计划，分享到公司股权收益。公司从早期的外送培训发展到如今大规模、不间断、分层次的内部培训（如华泰蓝计划）。SARS和新冠疫情期间，公司无裁员、不减薪，并适度提升一线员工工资，增加了公司员工的内部风险保障，体现出公司对员工的重视与担当。

与股东的关系。公司需要为股东创造持续、稳定的长期价值。不创造利润的公司则不能成为美好企业，股东将用手投票(换掉管理层)，或者用脚投票(将公司股权变卖)。美好企业不能只考虑为股东创造短期利润，而要为股东创造长远价值，其最佳方式是有意识地为所有利益相关者创造价值，而不是厚此薄彼地过分注重某一方利益相关

者。许多经验证明，股东投资拥有人本主义文化的公司，将会获得更大的收益。美好企业拥有更高的股东回报率和市盈率，但所承担的风险并不会比整个股市高。

我在社会上一直强调：不会赚钱的企业不是好企业，但是只会赚钱的企业不会成为优秀企业。华泰财险早期摒弃了规模至上的经营发展理念，实施质量效益导向，在国家“十一五”期间以1%的市场份额获取30%以上的市场利润，在业内称为“华泰现象”。20年间，华泰通过内生式积累，由一家财险公司发展成为拥有财险、寿险、资产管理、公募和私募基金公司的金融保险集团。公司净资产由当初13亿元增长到150亿元，总资产超过500亿元，管理资产3700亿元。华泰长期坚持质量效益型的发展理念，是一家偏于利润导向型的企业，华泰成立20年创造了20倍的股东市值。“十三五”期间公司从利润驱动型向价值成长型转变，公司的整体价值提升。华泰充分尊重股东的权利，在长期股权分散的情况下，坚持规范的董事会决策制度，赢得股东的信任。

与合作伙伴的关系。外部合作伙伴主要是企业的供应商和销售商（上下游）。有伙伴意识和协作意愿的企业，在最困难的时候也会按照有觉悟的方式与供应商团结合作，共度时艰，而不是压榨合作伙伴。美好企业寻求与合作伙伴之间真诚、互惠互利的持久关系，带来更低的成本、更高的质量、更适应公司的需求以及更多的发展机会。美好企业尊重合作伙伴，多赢共生。

华泰的合作伙伴包括各种服务的提供者、经纪公司、EA门店、寿险代理人等，与他们的合作是华泰业务的重要组成部分，而他们的发展也将带动华泰自身的发展。公司商险取得优于市场的业绩，有赖于同经纪公司保持良好的合作关系。公司精心培育EA门店，使其获得长期生长的机会。我们的理念是：公司创造EA价值，EA创造客户价

值。公司为代理人提供良好的培训，代理人收益先于公司收益。值得一提的是，数字化战略是华泰的长期、重点战略，华泰要寻求合适的技术合作伙伴，包括IT供应商，找到自己的那片云。

另外，华泰还要与高质量的培训机构、审计机构、媒体等建立长期友好合作关系，这些都是至关重要的，绝不可以轻视。

与社会的关系。社会是企业的终极利益相关者。如果公司只是为了获得更多的市场份额或赚更多的钱而经营，那它们很可能会从经济、环境和社会方面摧毁世界，如破坏生态环境，从而遭到唾弃。

企业各种关系的建立如同金字塔一般，最底层的就是处理好与投资人的关系，为其提供可观的利润；再就是处理好管理者与员工之间的合作；然后将合作延伸至客户、供应商、社区甚至竞争对手；之后解决社会不平衡问题；最后甚至帮助政府解决全球问题。在为所有人创造更美好世界的过程中，政府是重要的合作伙伴。公司规模越大，它越有道德义务为它对世界产生的所有影响全面负责，对社区和环境保护等承担广泛的社会责任。公司利用慈善努力来改善“竞争环境”，使他们的经济目标和社会目标保持一致。在我看来，成功的企业必须建立企业与社会的命运共同体。公司利用独特的能力来提供社会服务，这些社会服务又会帮助企业提升市场声誉和竞争力。

华泰通过保险和资金运用的主业认真履行社会责任，坚持保险姓“保”，通过为社会提供风险保障的产品与服务解决灾害和疾病造成的社会失衡。公司长期坚持包括环保、扶贫、助残、助学在内的各项公益活动。华泰主张“保险与公益相通，关爱与责任并举”。同时，华泰是一家中外合资且具有国际视野的公司，在慈善方面也承担更为广泛的社会责任，印度洋海啸和新冠疫情时期都曾对海外受灾地区进行了现金和物资捐助。

美好企业的使命与文化。美好企业是有灵魂的企业。美好企业传播快乐和满足感，使世界因为它的存在而变得更美好。美好企业的使命超越赚钱为目的，即实现社会价值又实现经济价值。其衡量标准不仅仅是它在某个时期的表现优于市场百分之多少。

美好企业拥有崇高的社会使命，其企业文化呼应人性善良的一面，能够获得广泛的认同并激发人们更大的价值创造。美好企业文化有七个特征：信任、责任感、关爱、透明、诚信、忠诚、平等。其中最重要的是信任与关爱。 美好企业致力于为所有利益相关者创造物质、知识、人际、文化、情感、精神和生态方面的财富。

华泰保险公司的使命是"使人们的生活品质不为风险所改变"。保险虽不能使人们的生活更美好，但能使人们的生活更安宁。华泰的价值观也体现在公司的两个人才评价模型中：一是通用素质模型："客户导向、诚实守信、积极进取、团结协作、善于学习"；二是领导力模型："事业激情、思维前瞻、决策有力、推动变革、共同成长"。

公司在成长过程中，接连倡导制度文化、责任文化、绩效文化与合作文化。我曾强调，公司中人与人之间最本质的关系不是雇佣关系，也不是领导关系，而是合作关系。公司合作文化是公司全体成员互惠合作的一致预期。合作文化体现人性的平等与尊重，能激发人的活力与创造力，降低公司的内部交易成本，增加公司的信任存量，从而提高公司的外部竞争力。合作文化不仅存在于公司内部管理之中，还存在于公司与客户之间，公司与股东之间，甚至存在于公司与竞争对手之间。另外，华泰还有提倡勤劳、合作、积累、奉献的蜜蜂文化；华泰人寿还提出以人为本的智慧工作，快乐生活，希望员工能够在工作和生活中获得更高的幸福感。

王梓木是华泰保险公司集团创始人、董事长兼CEO，同时担任全球社会企业家生态联盟联席主席及2019年轮值主席，中国企业家协会副主席。

明珞装备董事长姚维兵：
创新驱动智能制造

王梦瑶 | 文 李全伟 | 编辑



明珞装备以标准化与数字化为驱动，助力中国制造业转型升级。

目前，中国制造业面临的最大问题是转型升级，如何从简单制造到高端制造发展。广州明珞装备股份有限公司（以下简称“明珞”），成立虽然只有12年，却已经成为全球数字制造工业4.0领域里的领先企业，以国际化、数字化、智能化为转型中的中国制造业赋能。

明珞从一家传统的汽车装备集成商，蜕变为智能化数字化的公司靠的是自主创新。公司通过数字化创新高效的柔性智能定制生产模式，突破了汽车装备行业难以规模化的瓶颈。目前，明珞专注于为制造企业提供价值高效智能生产解决方案，聚焦于智能制造自动化专业技术与标准化和数字化，技术水平处于国际领先地位，已拥有国内外发明专利177项，服务奔驰、宝马、大众、丰田、福特等汽车品牌的全球业务。

近日，《哈佛商业评论》中文版采访了明珞董事长姚维兵，探索转型逻辑，研判工业互联网趋势，以及中小企业“能办大事”的密码。

赋能中国制造

HBR中文版：从汽车装备工程制造商到智能制造服务提供商，明珞12年的发展过程中，有哪些重要的转型突破？

姚维兵：我们将明珞发展划分为五大阶段：从2008年到2012年，明珞是自动化生产线系统集成；2013年开始是产品化、标准化；2015

年开始数字化发展，包括企业管理信息系统数字化建设，将研发、生产、制造、供应链、交付全过程数字化等；随着国家产业政策支持下国内竞争者大量涌入，2016年之后公司进入国际化发展阶段；2018年，明珞进入智能化全面发展周期，突出一些共性技术、共性产品、共性管理和发展工业互联网大数据平台产业赋能，明珞未来的发展不仅是汽车装备业，还将面向更广阔的机器人自动化智能装备行业。

HBR中文版：你说过当初创业时是怀抱汽车装备的梦想，现在是否有所改变？

姚维兵：公司的主业还是聚焦在汽车装备行业里，并没有脱离。制造业的发展主要看装备制造业，而汽车装备业又是全球竞争充分的领域。明珞现在所做的，是将公司在汽车车身装备业中遇到的问题和已验证成效的数字化解决方案和标准化产品及服务赋能给整个装备制造行业，为更多中小微企业提供智能化转型的可负担、易实现的路径。这不是改变初衷，而是扩大梦想。

HBR中文版：明珞发展的最关键驱动力是什么？

姚维兵：是创新，创新是明珞成长壮大的关键。成立以来，明珞保持不变的一项重点工作就是注重技术研发和管理体系的自主创新。2018年10月，习近平总书记视察明珞时，勉励民营企业家“中小企业能办大事”，这句话激励着我们不断创新前行。明珞走的就是一条不断探索与自主创新之路，通过数字化转型升级打造差异化的市场竞争力。

HBR中文版：问题管理是企业管理的重要内容，你们是如何解决发展中的问题的？

姚维兵：明珞做传统集成业务的时候会遇到各种问题，一个项目可能有数万张设计图纸，几乎每个零部件都不一样；客户对产线设备的需求不稳定；而且一旦项目开始，留给我们的生产周期往往很短。换言之，装备制造业是非标准的。

怎样才能提高效率并降低成本？我的答案是尽量实现在非标产线设备的设计和制造领域进行标准化管理，这就需要一些革命性的创新生产工具，于是就有了工业互联网的一系列开发和应用。

HBR中文版：工业互联网的具体应用场景有哪些？工业互联网又是第四次工业革命的重要基石，明珞在其中处在什么位置？

姚维兵：工业互联网在装备设备领域最有价值的应用是资产追踪和管理。明珞为中小微企业提供了一系列标准解决方案和标准产品。比如工业物联网智能制造服务平台（MISP）与智造家工业互联网服务平台（IME）。双平台联合为制造业企业提供产线/设备/元器件的诊断评估、智能运维、回收再制造等全价值链生命周期服务。

第四次工业革命解决什么问题？我认为是提高定制化生产的效率。企业需要考虑个性定制与批量生产、成本投入与产出的最优解。明珞给出的解决方法是，尽量在装备生产线上做到标准化和通用化。

把非标变成标准化

HBR中文版：为什么如此追求“标准化”？明珞所引导的标准建设具体针对什么？

姚维兵：科学就是“标准化”的艺术。我们看足球巴西世界杯，德国队为什么那么厉害？因为他们对团队配合、射门角度、训练作息、

饮食等所有会影响成绩的细节，都进行了标准化和量化的规定和训练。对于装备企业来说，标准化与数字化驱动才能让客户价值最大化，但我们不可能把每个行业、每条生产线都研究透，所以明珞就尽可能寻找共性管理和技术，将其标准化。

标准建设针对的是提高生产装备和设备效率，基于数字化与标准化，智能制造解决方案将有五大趋势：一是自动化，即替代人的生产，解决劳动力缺失、成本和稳定性问题。二是精益化，即提高设备利用率，将性能和利用率发挥到极致，实现最优的投入产出比。三是柔性化，即要满足多样化的生产，实现设备资产投资最大可能的通用化，尽可能地将生产设备的投资风险最小化，并能够实现设备的回收再利用。四是数字化，即通过数字化打通设计、制造、物流、供应链等，缩短交付周期，加快新产品迭代周期。五是智能化，通过生产线智能化数据的自动反馈，进行故障预警排查、产线迭代更新等。我认为，这也是第四次工业革命的重要理念。

HBR中文版：标准化的目的是提高效率？

姚维兵：是的，企业家，要通过提高效率打造商业版图，而提高效率靠科学管理，标准化就是至关重要的部分。在这个标准化与效率的讨论维度上，我认为中国最成功的企业管理案例就是海底捞，因为它将所有岗位标准化，然后量化、改进，快速复制，极大提高了效率。

在明珞内部一直在推行MOE(MINO Operations Excellence)的生产管理方式。最初的构想来源于财务的“三张表”，那在管理中是不是也可以有“三张表”来直观地体现人员效率、运营效率和项目状况等等。依据我的经验判断，“管理三张表”可以从人、产品、项目三个维度提出。提高效率就是管人、管设备、管交付。其中，人是最大的资产，

对人的管理也要尽量标准化。非标准生产对人最大的挑战是一体多面，但我们不断解构，把原来要求“一个人要会10项技能”，变成“10个人每人会一种技能”。然后提供多层次、多梯队的人才培养计划。

HBR中文版：**明珞的标准化产品与服务有哪些应用场景？**

姚维兵：目前，明珞形成了“智能制造解决方案+非标产品标准化业务+工业互联网数据技术服务业务+产业金融”的业务集群，并引领汽车装备向客户提供全生命周期黏性服务。未来公司还要加上地方产业政策的解决方案。

明珞通过工业物联网平台进行资产管理，按价值创造收取适当管理费，客户投入产出比非常高，可以实现双赢。此外，公司还对接金融机构提供融资租赁服务，降低下游生产企业的经营压力与投资风险、促进企业运营的活力。平台所掌控的数据，还能为中小微企业贷款融资提供支持，降低风险溢价的成本。

HBR中文版：**中小企业也能办大事，那能办大事的企业家需要具备什么修养或者能力？**

姚维兵：企业家办大事的能力体现在不断打造企业竞争力，靠创新和服务赢得市场和客户。这种能力的形成要在管理实践中不断磨砺、不断省悟、不断升华，是在课堂上学不到的。

HBR中文版：**很多人期望中国可以有更多的百年老店，你们的期望是什么？**

姚维兵：和人一样，任何公司都有生命周期，能否成为百年老店要看企业的护城河挖得有多深，看后面一代代管理者能不能持续传承。企业做百年老店要做极致的产品和服务，像日本很多小的食堂、

旅馆就是极致服务，但复杂科技企业很难坚持百年，越复杂的业务风险越大，尤其是在市场快速迭代刷新的当下，比如当前波音公司新机型的风险。企业如果做成了生态，对行业有足够的颠覆，是有可能的，比如工业物联网服务，高价值的服务是客户选择的首要考虑，其高黏性的特质，对企业来说重新替代的代价太高，在这一点上高价值、强竞争力的产品它生命周期是相对长的，对企业来说亦是如此。

王梦瑶是《哈佛商业评论》中文版特约撰稿人。


Spotlight
聚光灯

重视可持续发展
MAKING SUSTAINABILITY COUNT

蒋荟蓉 | 译 牛文静 | 校 李源 | 编辑

企业如何提升环境、社会与治理表现。

ESG，最具价值的社会影响力

SOCIAL-IMPACT EFFORTS THAT CREATE REAL VALUE

乔治·赛拉斐（George Serafeim）| 文

必须将ESG嵌入公司战略，才能令你的公司脱颖而出。

核心观点

现状

许多CEO觉得自己在环境、社会及治理（ESG）工作方面有求必应，但公司却没有因此获得资本市场的嘉奖。

洞见

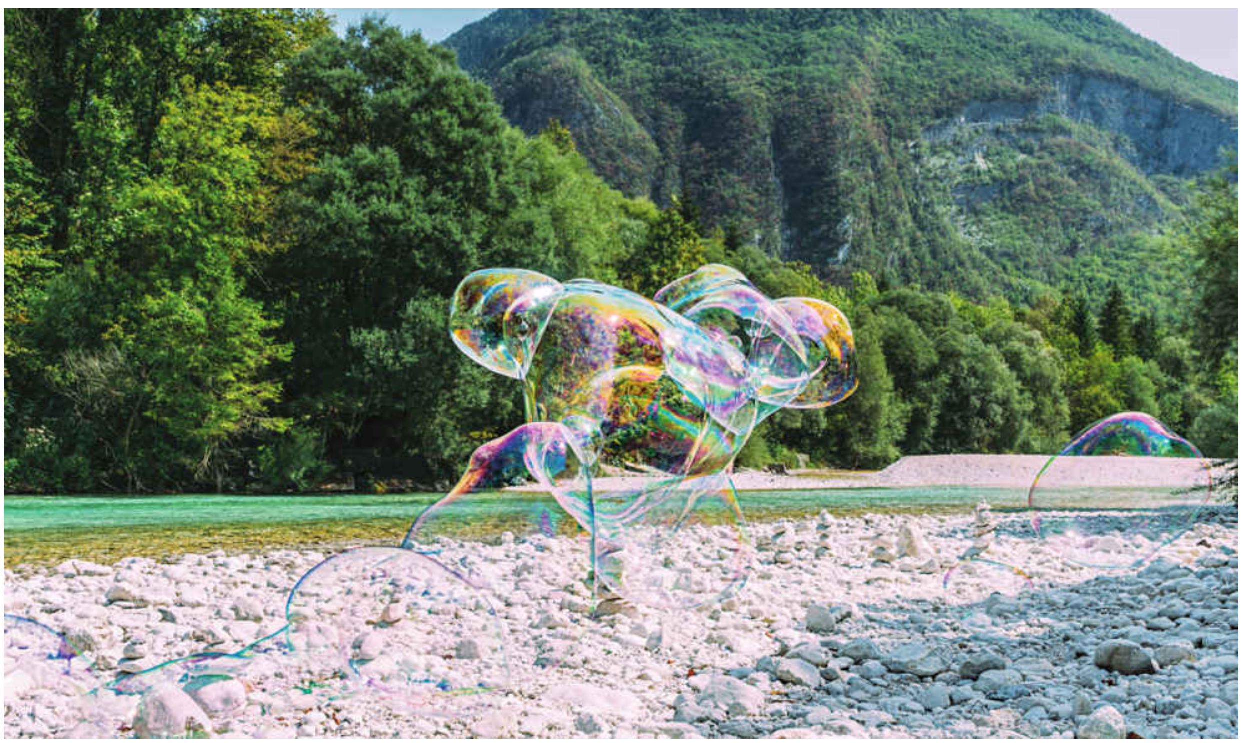
在ESG活动方面，跟风并不是正确答案。要想获得竞争优势，公司应当根据自身实际情况，关注重大ESG议题，并以独特的方式加以应对。

行动

管理层应当采取五项措施：从战略高度规划ESG工作；为ESG整体工作建立问责机制；明确企业宗旨，并围绕该宗旨建立企业文化；调整运营，确保ESG战略得以顺利实施；致力于保持透明度并维护与投资者之间的关系。









艺术品介绍

马利斯·普兰克迷上了景观上飘过的巨大肥皂泡造成的超现实效果。她在世界各地拍摄这样的照片，如奥地利、摩洛哥、西班牙、意大利、斯洛文尼亚等。

2005年左右，还没有多少投资者会在乎企业碳足迹、劳动政策、董事会成员结构等等环境、社会与治理（Environmental, Social, and Governance，简称ESG）数据。如今，这类数据受到投资者的广泛关注。一些投资者会筛除ESG表现不佳的公司，认为导致ESG得分低的因素会影响财务表现。一些人则专门找ESG表现优秀的企业，希望优秀的ESG能带来积极的财务成果，或者出于道德方面的追求只想投资给“绿色企业”。还有一些投资者将ESG数据纳入基础分析，或是以社会活动者的方式利用此类数据，投资并督促企业加以改进。

在全球疫情肆虐、经济随之下行的时期，ESG对于投资者而言是否依然重要？这个问题尚没有明确的答案。不过笔者认为，答案是肯定的。因为重视多元包容和气候变化等社会性大趋势、为长远打算的企业更有韧性，能够更好地面对突如其来的意外冲击。新冠疫情引起

全球股市下跌的最初几个星期，大部分重视ESG的企业表现优于行业内平均水平。笔者与其他研究者观察了3000多家公司2020年二月底至三月底全球金融市场崩塌期间的数据，发现公认ESG表现较好的公司股票亏损较小。笔者相信，从更为长远的角度来讲，疫情危机可能会令企业领悟到，不能只看短期利益，必须考虑社会需求。前不久声势浩大的“黑人的命也是命”（Black Lives Matter）运动，同样掀起了支持多样化政策和就业公平的声浪。很明显，未来企业将会面临越来越大的压力，必须改善ESG表现。

许多企业领导者目前的问题是，不知该如何下手。他们不知道具体应该关注哪些地方，也不知道该如何宣传企业在ESG方面的工作。很多高管误以为采取一些简单的行动就足够了：增加ESG相关信息披露、发布可持续报告，或者举办以可持续为主题的投资者活动。有些企业采取了这类措施，没有看到成效，就感到失望沮丧，有时还会招致投资者的批评和负面反应。

发生这样的状况，原因很容易理解。许多公司推崇“逐条检查”的文化，鼓励标准化的ESG行动，其中有很多是分析师和咨询顾问根据行业平均水平、借鉴其他公司的优秀方法制定的。这类行动对社会和公司都有好处，企业运营效率可以借此获得显著提升：毕竟，减少浪费、巩固与外部利益相关者之间的关系、改进风险管理与合规等ESG措施本身就是很好的商业保健法。许多行业的公司要想保持竞争力，就必须注意这些方面。

可是这还不够。企业不能停留在逐条检查、装点门面的层面。ESG表现日益成为评价企业的重要标准，企业必须设法寻找更为基本的ESG驱动因素（尤其是战略层面），拿出真正优秀的成绩，并为此获得奖励。过去20年来，笔者与其他研究者一同分析了一万多家公

司，进行了30多次实地考察，发表的实证性论文超过15篇。我们的集体研究，针对当前企业领导者的需求，设计出能够将ESG权重融入战略和运营两个方面的新管理范式。

本文提供的方法有五个重点，可以帮助企业注意环境可持续性、社会责任和良好治理三个方面，取得优秀的ESG表现。这不仅仅是为了追求ESG表现本身，也是为了综合运用ESG，打造新的竞争优势。这套方法涉及最根本的战略及运营选择，因此不能完全交给投资者关系团队或可持续发展部门去处理，而是应该引起CEO及其他高层的重视，成为企业文化的重心。

ESG问题缘何重要

努力提升企业ESG表现，最根本的原因在于，所有人类都要承担社会义务。除去道德方面的原因，关注ESG还可以带来切实的回报。能够放眼长远、不只注重眼前利益的企业，会因为ESG表现提升带来的员工敬业度提升、客户忠诚度和满意度提升，进而实现生产效率和销量等方面的提升。

首先，关注ESG可以帮助管理层削减成本，提升公司估值。因为如今更多的投资者希望投资给ESG表现强劲的公司，这样的公司可以获得更大的资金池。笔者与其他研究者发现，不只是股市，贷款市场也有这样的现象，一些银行将贷款利率与ESG表现挂钩，例如2017年ING贷款12亿美元给医疗技术及消费品创新企业Philips时就是这样评估的。

其次，在ESG方面积极行动并保持透明，可以帮助公司保护其估值，因为现在全世界越来越多的监管机构和政府要求进行ESG披露。

笔者与多伦多大学乔迪·格雷瓦尔（Jody Grewal）、波士顿大学爱德华·里德尔（Edward Riedl）一同进行的研究表明，欧盟提出更广泛的披露要求之后，股市对ESG披露较强的公司反应积极，对较弱的公司则反应消极。积极采用和执行披露监管的不只是发达国家，南非、巴西、印度和中国等许多新兴市场亦是如此。

再次，努力确保可持续运营，有助于维护股东对董事会领导的满意度。越来越多的投资者把更多的资金转向重视ESG的投资，他们将拥有更大的表决权，推动改变实现。越来越多公司的股东建议改善董事会性别结构，表示支持的人数之多，哪怕在十年前也是无法想象的。例如，机器视觉产品制造商康耐视（Cognex）公司拥有投票权的股东里近63%赞成一项董事会多样化的提案，房地产公司赫德森太平洋地产（Hudson Pacific Properties）一项相似的提案获得了85%的支持。为避免股东投票反对董事会、质疑高管薪酬以及其他类似事件发生，管理层必须主动开展ESG相关工作。

最后也许最重要的一点是，ESG措施属于长期战略的一部分，每家公司都需要支持管理层愿景和未来规划的投资者。保罗·波尔曼（Paul Polman）成为联合利华CEO时，这家消费品巨头公司正处在低迷时期。波尔曼立即取消了季度收益预期，明确强调公司注重长期战略，而非短期利益。此举致使关注短期利益的投资者大量离开，因而吸引了更有耐心的资本。

那么，企业该如何走在趋势前面，通过ESG项目获取切实的财务收益？笔者对拥有强力ESG项目的公司进行研究并提供咨询，总结出可供管理者参考的五种做法：从战略层面规划ESG工作；为ESG整体工作建立问责机制；明确企业宗旨，并以其为中心建立企业文化；调整

运营，确保ESG战略得以顺利实施；致力于维护透明度和与投资者之间的关系。

ESG战略规划

目前大部分公司都把ESG工作当作手机壳一样的东西，也就是一层附加的保护（ESG保护的是企业名誉）。但若想获得切实的财务回报，企业领导者必须改变观念，制定远大的差异化ESG战略。

迈克尔·波特（Michael Porter）在他影响深远的文章《什么是战略？》（“What Is Strategy?”刊登于《哈佛商业评论》1996年11-12月合刊）中对运营效能和战略进行了区分，前者是“将同样的事做得比对手更好”，后者则是要“与众不同”。按照波特的定义，ESG项目可以提升效率，改善运营，甚至能对企业存续发挥必不可少的作用，但若想借此提升长期财务表现，必须先赋予ESG项目不同于竞争对手的战略差异。

例如，一些公司实行环境管理、水资源管理或废料管理，以期提升运营效率。这类管理体系会包含在ESG评级中，但仅凭这些东西无法打造竞争优势。一般而言，竞争对手会迅速效仿，采用相似的方法。笔者与伦敦商学院约安尼希·约安努（IoannisIoannou）合作的研究表明，现在正是这种状况。我们分析了全球近4000家企业的数据，发现许多行业的ESG工作集中在2012年至2019年的八年里。换言之，企业趋于采用同一类可持续性及治理活动，因此未能在战略上实现差异化。

若想胜过竞争对手，企业必须设法寻找更加难以模仿的方法。我们在研究中总结了各个行业中普遍推广的ESG措施，称之为“常规方

法”，与并未广泛采用的“战略方法”做了区分。后者的例子包括爱彼迎（Airbnb）的用户间点对点网络以及“循环经济”的商业模式（对现有资产进行再利用），以及谷歌独树一帜的招聘、提升员工投入度和保留员工的方法。这类独特的方法帮助爱彼迎和谷歌获得了无法轻易复制的战略地位，公司也因此获得了资本市场的青睐。我们的研究表明，采用战略ESG方法，与资本收益和市场估值倍数呈现正相关，即使将公司过去的财务表现考虑在内也仍然如此。

那么，企业要如何辨别战略ESG行动？无论什么战略，第一步都要确定在何处开展、如何获胜。就ESG而言，前者尤为重要，因为ESG相关问题的具体影响不可一概而论，不同ESG问题在不同行业的重要程度不同。例如在能源和交通运输行业，投资向低碳经济转型越来越重要，会影响企业成本和利润；而在科技行业，减少碳排放的重要性比不上打造多样性的组织，后者能够改善品牌声誉，推动利润增加。

笔者与西北大学亚伦·允（Aaron Yoon）、前哈佛商学院同事莫扎法尔·侃（Mozaffar Khan）一同进行的研究表明，找准对企业所在行业影响重大的ESG问题，可以带来经济效益：我们分析了美国两千多家公司21年内的表现，发现在重要ESG问题上有所改进的企业表现远超竞争对手［各行业的重要问题，参照可持续发展会计标准委员会（Sustainability Accounting Standards Board，简称SASB）列出的77个行业各自的突出问题。笔者在2012年至2014年期间曾是SASB标准委员会无偿成员］。有趣的是，在非重大ESG问题上表现突出的企业财务表现略低于竞争对手。这说明投资者足够精明，可以分辨“绿色外衣”（指公司为掩盖不利于环境的行为而假装赞助环保活动——译者注）和真正的价值创造。

当然，重要与否并非静止不变的。企业领导者面临的一大战略难题就是要赶在竞争对手之前（有时还要赶在SASB之前）预测新出现的ESG问题对于本行业的重要程度。因此，领导者必须了解整个体系中的各种因素，了解其诱因以及可以促成改变的干预方法。这一点听起来简单，实则不然。不过，笔者与SASB创始人、前CEO琼·罗杰斯（Jean Rogers）的研究表明，只要满足以下特定条件，ESG问题就会对财务产生重大影响：

• 管理层和外部利益相关者更容易了解企业的环境或社会影响（比如现在的技术可以追踪电子产品原材料的去向，识别出哪些材料以不符合可持续发展原则的方式填埋处理）

• 媒体和NGO掌握了很大的权力，从政者要承担更大的责任（过去这种情况推动了反腐败法律和其他新法规的立法和执行）

• 企业缺乏有效自我调节的能力（例如棕榈油行业对农场主的激励措施不当，导致森林砍伐过度）

• 企业开发出有差异性的服务或产品，取代了过去不利于环境的做法（如特斯拉，可能会颠覆汽油动力汽车市场）

宜家（IKEA）就是这样一家制定了战略ESG项目、顺应当前环境恶化的现状实现转型的公司。宜家引入多种产品、服务和流程创新，从消费者购买后很快就会丢弃的廉价家具零售企业转型，前不久开始经营家用太阳能和能源储存业务，2019年增长了29%。竞争对手大多关注更高效地利用材料，或设法回收利用原有产品，宜家则从头开始彻底重新思考产品设计。宜家的目标是制造出可以重复使用、翻新、改装或回收的产品，延长产品寿命。此外，宜家未来的产品还会以模块方式组装，便于将来拆卸成零件投入再利用。这个过程要花几年的时

间，但在如今监管、消费者和品牌方面都对企业施压、令企业不得不致力于打造环保产品的环境下，宜家有望领跑循环经济。

宜家的战略是摒弃浪费资源的做法，其他公司则采用战略评估来寻找能够促进正面影响的差异化方法。凡士林（Vaseline）高管采访了美国疾病控制中心（Centers for Disease Control）、无国界医生组织（Doctors Without Borders）和联合国难民机构（UN Refugee Agency）的专业人士，得知凡士林是急救包里必备的用品，发展中国家尤其如此。他们还得知，有人由于手部皮肤严重皲裂，或由于使用煤油灯或煤气灶造成的烧伤等一些本可以预防的皮肤问题而无法工作、上学以及进行其他基本活动。凡士林可以缓解这类问题。于是，凡士林启动了一项新的社会影响力战略，帮助生活在冲突地区的500万人应对皮肤问题。这项战略将商业目标与社会需求结合在一起，实现了品牌差异化，同时也为公司增加了收入。

问责机制

实施一项ESG战略，需要大规模的运营及战略调整。必须从顶层的董事会开始，扩散到整个组织（见本期“关键的董事会”）。笔者的研究发现，大部分公司的董事会不太接触公司ESG工作。这是不对的。董事会应当负起相关责任，确保将ESG恰当地纳入高管薪酬指标，并作为审计委员会工作的一部分加以衡量和披露。笔者与其他研究人员的研究发现，ESG表现突出的公司有一个特点是将ESG议题与董事会工作和高管薪酬紧密结合。

虽然大型全球公司大都声称自家董事会在监督可持续发展相关工作，但这类监管多半都很零碎。不过也有例外。法国巴黎银行（BNP

Paribas）是一家全球金融公司，采用了一整套全面系统的可持续治理方法。公司一些董事积极参与可持续金融论坛，董事长曾担任欧洲复兴发展银行（European Bank for Reconstruction and Development）总裁。必和必拓（BHP）、荷兰皇家壳牌（Royal Dutch Shell）和南非电力公司（Eskom）等会造成严重污染的公司，将高管奖金与碳排放量挂钩，促使管理层采取行动应对环境相关的监管风险和采取新技术的竞争对手。微软及其他科技公司将高管薪酬与员工多样性的目标挂钩，这一ESG议题对于重视创新、新观念及创造性思考的科技行业而言至关重要。

目标的力量

自上而下推行的可持续及良好治理方法，倘若没有以ESG行动为核心的底层文化支持，就无法发挥应有的作用。许多ESG战略未能取得成功，是因为组织层级中处于底层的员工并不相信企业会认真实现ESG目标，或者没有追求目标的明确方向。怀疑乃至嘲讽，令ESG战略边缘化，未能贯彻到各个职能部门和业务部门。

要解决这个问题，组织必须明确一个总体目标，围绕这个目标建立起相应的文化。笔者与沃顿商学院的克洛迪娜·加滕贝格（Claudine Gartenberg）、哥伦比亚大学的安德烈亚·普拉特（Andrea Prat）分析了美国1000多家公司和150万名员工的数据，发现组织内部目标感的明确程度呈现自上而下递减的趋势。我们还发现，能够将组织扁平化、让目标感渗透各级别的企业，表现优于竞争对手。

近年来关于目标的著述甚多，但并未就“目标”一词的意义达成共识。关于这个词的定义，最著名的观点来自全球最大的资产管理公司

贝莱德CEO拉里·芬克（Larry Fink）。他写道，“公司若无目标，就无法实现长期利益”，因为“强烈的目标使命感和对利益相关者的责任感可以帮助公司与客户建立更深层次的联系，适应社会不断变化的需求”。2019年8月，游说团体商业圆桌会议（Business Roundtable，简称BRT）181个成员公司的CEO对该团体1977年以来的定位进行了调整，宣布公司的目标不只是服务股东，还要为所有利益相关者创造价值。

当然，芬克和BRT的主张都没有明确地解释目标是什么。不过，我们明确地知道目标不是什么：贴在公司总部墙上的标语、写在公司网站上的使命，或者CEO在大会上的浮夸演讲。已有研究表明，这类“空谈”与组织的实际成果毫无关系。

笔者与其他研究者将目标定义为最了解组织的人，即员工，对自己工作意义及其影响的认知。在最近三项研究中，为了评估员工的目标感，我们采用了最佳职场研究所（Great Place to Work Institute）的调查问卷，给出“我的工作不只是一份工作，还有着特殊的意义”“我对我们为社会做出贡献的方式感到自豪”以及“管理层清楚地知道组织将去往何方、如何实现目标”等陈述，让参与者选择是否认同。

投资者似乎越来越关注能够有效地将战略和目标结合在一起的公司。企业目标高管联盟（Chief Executives for Corporate Purpose）的分支、战略投资者项目（Strategic Investor Initiative）前不久与KKS顾问团（KKS Advisors，笔者是该组织联合创始人）合作，分析20名CEO关于长期战略计划的讲解展示。我们发现，如果CEO将企业目标传达得很好，之后几天的公司股价和交易量都会有所上升。这个结果说明，投资者认为关于目标的信息是有价值的。我们研究的一场展示中，默克公司（Merck）CEO肯尼思·弗雷泽（Kenneth Frazier）告诉股东，“我们的目标对于高管和全体员工而言都非常明确，就是为社会寻找和开

发治病救人的药物。”他补充道，“这就是员工每天来上班的动力。这个目标让他们全身心投入工作，心甘情愿地付出努力。”

对于一些公司而言，明确目标意味着失去部分利润，尤其是短期利润。汽车制造商要逐渐摒弃不利于减少碳排放的汽油动力汽车，转为对环境更友好但利润较低的电动汽车，就面临着这种情况。所幸，我们看到很多例子证明，长远来看，利润和可持续性并不矛盾，企业可以重新设计盈利方式。例如飞利浦照明公司（Philips Lighting），从出售使用寿命有限的灯泡转为出售可持续照明服务。顾客花钱购买照明，而不是投资实体商品，飞利浦保留所有照明器具的所有权，在需要回收或升级时收回产品。

承诺实现某一目标，有时也能促使公司去做一些不以营利为目的的事情。弗雷泽提及默克开发埃博拉疫苗的工作时说道，“不可能说‘我们不去做这件事，因为没有看到稳健的商业市场’。我觉得，我们所说的目标导向的组织，就是要做这样的事。”

随着越来越多的公司努力明确目标并建立相应的文化，我们会更加了解导向成功的要素。不过，笔者与加滕贝格的研究已经发现了三个关键条件：组织内部的领导者培养战略，让内部人才晋升为CEO；合理的薪资结构，CEO与员工薪酬中位数的比例在行业中处于正常范围内；慎重实行收购并购，避免文化冲突。虽然原因尚未明了，不过研究表明，外部聘请的CEO和收购较多的公司必须更加努力才能营造目标感。

调整运营

在对成功实行ESG战略的公司进行研究的过程中，笔者发现，这些公司大抵会经历三个阶段：努力降低风险、确保遵守环境及其他法规；努力提升运营效率；努力追求发展创新。为了实现这种进化，这些表现优秀的公司通常是首先把ESG活动置于中心，这样有助于将工作重点从风险与合规转向运营效率。不过，要想进入发展创新阶段，公司必须让ESG活动去中心化，让职能部门负起相关责任。去中心化意味着不仅要把权力从C级高管分散到中层管理者手上，在董事会层面也要如此。实行ESG战略伊始，董事会要单独设立可持续发展委员会，但到了第三阶段，通常要把责任重新分配给原有的董事委员会（审计、提名委员会等）。

当然，去中心化需要有合适的支持机制。例如化工企业苏威公司（Solvay）建立了一套方法，用于评估各个产品的环境影响。这样可以让各部门决策者在履行职责（如分配研发预算、在收购前的尽职调查期间评估风险、根据相关法规的变化优化工厂生产运营等）时将环境影响纳入考量。自2016年至2018年，苏威的环境友好产品年销售量增长了4%，对环境影响较大的产品销量降低了5%。

随着ESG领域日趋成熟，投资者将关注组织会为实现目标做出哪些结构上的调整。成功的公司会确保涉及ESG决定因素的管理者能够获得完成工作所需要的资源。

第一步是让与公司重要ESG议题关系最为密切的高管负责ESG工作。比方说，对于消费品公司而言，品牌是一大重要资产，那么可以让首席营销官或首席品牌官负责ESG工作；金融机构最重要的问题是风险管理，就可以让首席风险官或首席投资官负责ESG；如果是必须重视人力资源的公司，就可以把ESG工作的责任交给人力资源负责人。泰森食品公司（Tyson Foods）前首席可持续官是企业战略执行副

总裁，领导公司的持续改进工作。另外他还负责管理泰森的创投基金，投资植物蛋白质和人工合成的肉类，作为传统肉制品的环保代替品。

设置目标有助于帮助公司将中心化的ESG活动转为去中心化。虽然ESG目标是由高层制定的，但部门负责人和中层领导者应当有权决定如何实现目标。与温和的目标相比，大胆的目标更有可能实现——这是笔者与约安努、南加利福尼亚大学的李欣（Shelley Xin Li，音）分析了800多家目标与气候变化有关的公司后得出的结论。笔者与格雷瓦尔、哈佛商学院同事戴维·弗莱伯格（David Freiberg）一同进行的另一项研究也证明了宏伟目标的好处：我们研究了1000多家公司，发现在气候变化相关方面制定了宏伟目标的公司投资较多，运营方面的变化较大，取得了更好的创新成果。

与（合适的）投资者沟通

公司不能一味只关注ESG评级，与投资者群体进行沟通是很重要的。不过，关于衡量哪些指标、如何向投资者传达信息，企业存在着一些误解。

第一个误解是，许多企业领导者以为管理层无法对公司投资者基础施加影响。事实上，公司可以在一定程度上决定其股东，若有必要，还可以变更股东基础。变更股东基础比打造客户或员工基础更难一些，但并非不可能。例如，Shire被武田制药收购之前，在2006年至2012年期间通过将重要ESG议题融入公司战略并向股东报告的方法调整了投资者群体。重视长期利益的投资者（如Aviva Investors、Scottish

Widows和挪威政府养老基金等）起初持有的Shire股份并不多，后来稳定增长，最终超过了短期投资者——上市公司很少有这种现象。

第二个误解是，沟通内容应当由大型证券公司聘请的卖方分析师的需求决定。大部分公司在与投资者沟通时最强调的依然是关于短期利益的信息。这是因为公司将卖方视为传统投资关系中的“客户”。这种观念需要改变。沟通重点应当直接由买方，即持有公司股份的大型机构资产管理者决定。

第三个误解是，投资者要将ESG考量纳入其业务分析、资产估值和商业建模，参考ESG指标就足够了。事实是，投资者很难将ESG指标纳入财务模型，因为这些指标的意义和财务影响并不明确。一个可行的解决方案是，建立衡量影响的计算体系，评估企业的环境和社会影响（涵盖积极影响和消极影响两方面），转换为财务影响，反映在财务报表里。虽然相关技术尚不完善，但这种系统有很大的发展潜力，原因有三：可以将抽象的影响量化，让企业管理者和投资者理解；量化的影响可以通过财务和商业分析工具衡量；可以将对各种不同类型影响的分析汇总并加以对比——如果没有统一的量化方法，就不可能进行这种对比。

笔者在哈佛商学院领导的影响力权重计算项目（Impact-Weighted Accounts Initiative），与全球影响力投资指导委员会（Global Steering Group for Impact Investing）、影响力管理项目（Impact Management Project）合作制定一种简单的方法：调整传统的会计措施，将ESG行动可能产生的多种影响纳入考量。例如涉及收益的产品影响、涉及损益表上员工开支的人力资源影响，还有涉及销售成本的环境影响。比方说，产品正面影响，可能会为公司带来更多收入，并推动更高的增长；人力资源正面影响（可以用投入在员工培训上的资源来衡量）会

向投资者发送强烈的信号：管理层认为员工开支不仅仅是成本，而是对未来盈利能力的投资；环境负面影响，可能会引来新的严格限制，导致销售成本提升。

重视公司对人与地球产生的影响，并将其融入传统的财务分析，可以更全面地呈现出企业的实际表现。重视科技的帝斯曼公司（DSM）、医药巨头诺华等一些公司已经开始尝试计算影响力权重。诺华估计，其2017年人力资源影响为70亿美元，包括员工发展、职业安全保障和最低生活保障带来的利益；根据碳排放、水和废弃物计算的环境影响为47亿美元；许多ESG投资框架中缺失的产品正面影响，据估计达到720亿美元。

础，可以间歇进行。企业必须转变观念，将ESG披露视为打造长期声



关于投资者关系的最后一项重大误解是，ESG披露以交易为基

础，可以间歇进行。企业必须转变观念，将ESG披露视为打造长期声

誉和关系的机会。以前与投资者（买方）的沟通大部分是通过华尔街分析师（卖方）进行的。如今投资者想要直接的沟通渠道，并且希望企业主动分享信息——这样可以延长投资者的耐心。企业绩效可能会下降，但如果其后CEO在投资者面前找借口，又没有坚固的信赖关系，投资者就不会给企业留下扭转趋势的余地或时间。

前进道路

很多公司没有意识到，ESG数据的作用已经随着时间发生了改变。这类数据最初是用来判断公司是否愿意趋利避害，因此只是政策制定的辅助信息，传达公司在环境和社会方面追求积极成果的意愿。

然而如今的投资者提出了不同的问题：不再是公司是否有好的意愿，而是公司是否有实现和维持强力ESG表现的战略视野和能力。这意味着企业必须开始衡量和汇报其ESG工作的成果。企业不能只通报关于改善数据隐私、管理水资源、减缓气候变化、提升多样性等各项议题的政策，必须拿出具体的指标说明相应的成果，如受到攻击的账户数量、每单位产品消耗的水量、减少的碳排放量，以及内部晋升至管理层的女性和有色人种比例等。

从意愿转向结果，是投资者追求的下一项演进。新时代公司在竞争中获胜的唯一途径就是将重要ESG议题置于战略和运营的核心位置，超越竞争对手，对表现加以衡量并传达给投资者。当前全球社会面临着众多挑战，但如果企业大胆制定ESG行动战略，就能够获得回报。

乔治·赛拉斐是哈佛商学院工商管理学查尔斯·威廉姆斯（Charles M. Williams）教席教授，ESG投资领域国际公认的权威。

关键的董事会

THE BOARD'S ROLE IN SUSTAINABILITY

罗伯特·埃克尔斯 （Robert G. Eccles） 玛丽·约翰斯通-路易斯 （Mary Johnstone-Louis）
科林·迈尔 （Colin Mayer） 朱迪思·斯托勒 （Judith C. Stroehle） | 文

董事支持ESG工作的新方法。



可持续发展已经在企业界成为主流。投资者逐渐了解到，企业在环境、社会和治理（ESG）方面的相关表现会直接影响长期盈

利能力，这个认知让“可持续投资”的概念变成了更单纯的“投资”。许多CEO现在也意识到，应当把ESG议题并入企业战略。不过，在这场可持续发展变革中，仍有一大利益相关者坚持不肯让步：公司董事会。一个遗憾的事实是，肩负着确保公司未来长期发展责任的董事，往往固守重视短期价值最大化的守旧观点，妨碍公司发展。

2019年普华永道（PwC）一份针对700多家上市公司董事的调查发现，56%的董事认为董事会在可持续发展方面耗费了过多的时间。这种短视可以部分归咎于董事会欠缺多样性。大部分董事是白人男性，出身背景相似，其中很多是卸任的企业高管，在位期间ESG表现与企业绩效之间的关系尚未获得理解与重视。但主要问题在于，董事会没有尽力追求可持续发展的义务；董事会的时间都被公司秘书和内外部法律顾问催促的合规任务占用了。

“企业目标”的概念，促使董事会提升对ESG的关注，让公司追求长期利益。公司努力对环境和社会施加积极影响，相关工作的中心应该有明确且令人信服的目标和使命。倘若没有这样的目标，公司就无法制定可持续企业战略，投资者也无法获得可持续发展回报。而明确定义目标的责任，必须由董事会承担，因为董事会有责任以超越管理团队任期的长远眼光看待公司未来发展。

我们的研究关注如何将目标融入企业治理，就这一话题与20多个国家各个行业100多家公司的董事长、高管和所有者开展了广泛的对话。这项研究是牛津大学与加利福尼亚大学伯克利分校、投资管理公司Federated Hermes、企业法律事务所Wachtell、Lipton、Rosen & Katz以及英国社会科学院合作的“让目标发挥效用”（Enacting Purpose Initiative）项目的一部分。项目集结了美国和欧洲的学术界及商业界领

导者，就如何将企业目标和战略及绩效连接在一起开展合作，并提供指导意见。

项目的一大成果是总结出了一套帮助董事会实现目标的准则。这套名为SCORE的准则最初由牛津大学企业名誉中心负责人、“让目标发挥效用”项目主导人鲁珀特·扬格（Rupert Younger）设计，是精简（Simplify）、连接（Connect）、拥有（Own）、回报（Reward）和示范（Exemplify）五个词的首字母简称。这五项行动可以帮助董事会阐述和发展公司的长期价值主张及其驱动因素。

精简

要让目标发挥效用，第一步是了解目标是什么。因此，目标必须简洁明了，让公司全体员工、供应链和其他利益相关者都能理解。

目标应当如何传达？董事会可以先尝试发布一份由全体董事签名的目标宣言。宣言应当由董事长和治理委员会主持起草，阐明公司计划如何通过满足未得到满足的社会需求来创造价值。宣言应当说明公司必须设法减轻的负面影响，以获得公众支持和实行的许可。此外还必须传递独特的信息，不能太泛泛而论，否则换成随便哪个主要竞争对手的名字都没问题。若能达到以上几个要求，这份宣言就可以强有力地表达公司的长期价值创造愿景，即使公司所在行业本身有着负面外部效应。

全球私募股权公司EQT对其目标的描述是：“打造经得起未来考验的公司，产生积极的影响。”EQT对“经得起未来考验”的定义为，预测在社会与环境压力越来越大的环境下公司如何保持与时俱进。在2019年的年终报告上，EQT首次发布了不超过一页纸的目标宣言，阐释公

司“不止是资本”的承诺。EQT要求所有投资都要实现明确的财务目标，但也要为联合国可持续发展目标做出贡献。公司创始人康尼·荣松（Conni Jonsson）告诉我们，写这份宣言一点儿都不难，发布这样的宣言让高管、董事和投资者都明确了公司的工作重点。他说，“对我们来说，撰写目标宣言只是将公司创立之初就记在心里的东西表达出来。”

连接

明确表达了企业目标之后，就要把目标与战略和资本配置决策联系到一起。战略就是做出某些选择，并在审慎考虑之后有意识地拒绝掉其他选项。资本配置决策通常紧随其后。有时这一过程会让公司牺牲短期利益，放弃有利可图但对社会有危害的产品，比如迪克体育用品公司（Dick’s Sporting Goods）决定停止出售攻击性武器。还有一些情况下，公司会实行必然带来经济损失的项目，如美敦力（Medtronic）在新冠病毒流行早期公布其呼吸机设计规范，协助急救设备的生产制造。

将目标与战略连接在一起，CEO就有了必不可少的基础，并在此基础上重点强调长期目标，抵御来自活跃投资者和其他只关注短期回报的利益相关者的压力。“有了清晰的目标，我们才做出了某几项投资，否则可能不会投，”房地产巨头格罗夫纳地产公司（Grosvenor Estate）执行董事兼集团CEO马克·普雷斯顿（Mark Preston）告诉我们，“更重要的是，目标可能让我们放弃了一些投资。”

拥有

目标的责任人意识应始于董事会，董事会必须为目标准备好合适的结构、控制系统和流程。这项工作不能委派给风险、合规和伦理委员会。高层管理者应当负责确保组织内包括一线工人在内的每一个人都乐于接受公司的目标使命。要做到这一点，管理层必须将使命贯彻到行动中，在面对艰难取舍时尤其要注意。有效的责任人意识需要员工接受充分培训，全力参与实现公司确定的目标。虽然与员工直接沟通是管理层的责任，但董事会可以建立和监督内部沟通策略，确保公司目标有效渗透各个层级。

在控股家族持有大宗股票或表决权的公司（全世界许多大型公司都是如此），家族在董事会的代表可以发挥举足轻重的作用，帮助公司寻找目标并付诸实践。福特汽车公司就是这样。“我们的环境可持续发展工作的动力来自执行董事长比尔·福特（Bill Ford），”企业战略家、公司创始人玄孙亨利·福特三世（Henry Ford III）说，“他督促我们撰写年度可持续发展报告，对我们实现环境目标的工作保持完全透明。”

回报

董事会主要是通过薪酬委员会来确定整个组织内部晋升和薪酬的相关指标。应当对致力于完成目标的工作予以奖励，不要只看利润。现在公司内的薪酬主要是根据短期财务指标决定的，这种现状必须改变。应当广泛运用财务与非财务指标，在较长的时间跨度内评估表现。首先要由董事会为高管制定薪酬结构。例如2008年金融危机时英国纳税者帮助苏格兰皇家银行摆脱了困境，之后银行董事会便把高管

浮动工资的25%与“客户与利益相关者”“员工与文化”两方面的关键绩效指标挂钩。

选择与回报挂钩的指标时，应当从公司ESG行动和公司产品及服务的外部影响这两个方面进行评估。董事会和管理层要以现实影响力为基础，就对公司财务表现影响最为重大的ESG议题达成一致，将相关指标纳入高管薪酬体系。例如，碳排放量对于保险公司而言不是重大议题，但对燃煤电站无疑是重大议题。

理想状态下，ESG绩效和回报的相关评估要建立在一系列独立、严谨、世界通用的ESG影响评估标准上，就像长期以来的财务绩效评估标准一样。全球报告倡议组织（Global Reporting Initiative）、影响力管理项目（Impact Management Project，简称IMP）和可持续发展会计准则委员会（Sustainability Accounting Standards Board，简称SASB）已经为此打好了基础（披露：本文作者之一埃克尔斯是SASB创始人兼董事长、IMP无偿顾问）。若能确立这样的通用ESG标准，就可以对比各个公司如何应对非财务议题带来的风险和机遇，便于董事会将公司ESG绩效与高管薪酬挂钩。

示范

目标和实现目标的方式要从定量和定性两个角度给予示范。定量角度，公司应当把财务表现报告与可持续发展表现报告整合到一起，展现出这两方面成果之间的紧密联系。定性角度，关于公司及其员工如何实现目标的叙述要保持一致。

户外服饰零售商巴塔哥尼亚，在这方面做得很好。巴塔哥尼亚宣布的目标使命是“我们的业务是为了拯救地球家园”，这个目标贯穿了

所有行动。公司不仅生产环保服饰，还主动参与呼吁环保的工作，在网站和社交媒体上用制作精美的影像故事展现可持续生活和自然世界的美好。

美国食品制造商J.M. Smucker，指定的目标使命是“哺育联系，帮助我们繁荣发展”。公司要建立“有意义的联系……为了我们所爱的人，以及我们生活的社区”，这一点在公司对待员工的态度上有所示范。执行董事长理查德·斯马克（Richard Smucker）告诉我们：“采取行动就是展示目标。有时你会面临复杂的伦理问题，这时候回应的方式很重要。比如在关闭工厂的时候，我们总是会投入大量精力，让员工有时间过渡。你要先尊重别人，才能得到尊重。”他补充说：“为了传达我们的理念，我们每年都会制作阐述企业战略、目标及相关工作的小册子，分发给全体员工。员工随时可以查阅我们做事的动机、方式和具体内容。”

新任务

我们向董事介绍SCORE理论，他们经常回以一个普遍的谬论：董事不能抬高企业目标，因为董事要履行受信义务，将股东利益置于首位。且不提如今有越来越多的证据证明重大ESG议题方面的优异表现能够提升财务表现，股东至上的理念本身就不对。股东固然重要，但对于公司长期发展而言，员工、客户和供应商等其他利益相关者也同样重要。

为了纠正董事的误解，前不久我们收集了所有G20国家和其他14个国家关于受信义务的法律备忘录，其中并没有提倡股东至上的内容。即使在美国也是如此。例如，WLRK（Wachtell, Lipton, Rosen & Katz）

发布的一则备忘录宣称：“忽视环境及社会问题的企业须自行承担后果。企业董事会有义务在必要的受信义务范畴内辨别并应对此类风险，保护企业长期价值。”

实践SCORE的关键在于找到愿意率先采取行动的人和组织。可以在商业圆桌会议（Business Roundtable，简称BRT）成员中寻找，该游说团体于2019年宣布，企业目标是为所有利益相关者创造价值。包括一些世界级大企业领导者在内的近200名CEO对这一理念表示认同。这些企业的董事会，现在应该说到做到，制定并公布符合本公司具体情况的目标，并采用SCORE方法。倘若商业圆桌会议成员公司的董事不采取行动，那么不仅会招致冷言冷语，还会遭到对企业ESG相关工作要求较高的投资者攻击。

投资者更加关注企业在社会中发挥的作用及其长期财务回报前景，董事必须明确并公布公司的长期价值主张和驱动因素。SCORE为此提供了工具。我们希望更多的董事会运用这套方法协助长期价值创造，打造更加公正可持续的经济体。

罗伯特·埃克尔斯是牛津大学赛德商学院管理实务访问教授、波士顿咨询公司高级顾问。**玛丽·约翰斯通-路易斯**是牛津大学所有权项目（Ownership Project）负责人、赛德商学院高级研究员。**科林·迈尔**是牛津大学赛德商学院管理学研究彼得·穆尔斯（Peter Moores）教席教授。**朱迪思·斯托勒**是牛津大学赛德商学院研究员、牛津赛德“重新思考业绩”（Rethinking Performance）项目负责人。

ESG评级挑战

THE CHALLENGE OF RATING ESG PERFORMANCE

西蒙·麦克马洪（Simon MacMahon）| 文

ESG分数太低会让公司面临更严格的审查，得到高分则会获得更多投资者的青睐。



2008年，笔者完成金融与可持续发展相关MBA课程，进入Sustainalytics。当时针对企业环境、社会及治理（ESG）的评级还

是个冷门领域。我们公司只有多伦多一间办公室、20名员工，为300家公司提供报告，其中大部分是在多伦多证券交易所交易的加拿大公司。如今我们有了650名员工，遍布北美、欧洲、亚洲和澳大利亚，为成千上万家公司提供ESG研究、评级和数据。这样的企业并不止我们一家，还有其他几家大型评级公司和十多家规模较小的评级机构发布可持续发展相关数据。

除了团队规模与研究数量的增长，变化更大的是我们运用的评级方式。我们看到，投资者对ESG信息的使用大幅度增加。十年前投资团体中对ESG信息感兴趣的是少数，如今几乎所有大型机构投资者都在或多或少地运用ESG研究。这是因为ESG的认可度上升，人们认为ESG数据有实际价值，可以带来更好的投资结果——虽然不是一定能保障，但为投资者带来实质差异的例子足够多。而且，ESG因素不仅直接影响公司利润，还会影响公司的名声，企业领导者和投资者逐渐认识到了不对ESG风险进行管理可能产生的潜在成本。

建立ESG评级体制是很困难的。报告ESG信息没有统一的格式要求，而且许多环境及社会影响难以衡量。因此，我们获得的ESG原始数据并不规整，质量比财务数据低。财务数据要以统一格式呈现，而且经过会计审计。缺乏规则和稳健的评估标准，令我们的工作难以开展，但也显得更有价值。因为我们搜集的数据和从中得来的洞察是过去难以获取的，许多投资者以前从未用过，而且没有体现在股价上。

对于我们很重要的一点是，接受我们评级的公司要理解评级方式。我们会考虑两大要素：企业面临怎样的风险，以及风险管理做得如何。我们定义了138个行业，分别列出每个行业的重要风险，然后将公司归入相应行业。例如，矿业公司通常面临的风险有碳排放和非碳物质排放、环境管理体系、水资源使用、员工健康安全和企业治理

等。要确定具体企业面对的风险状况，我们要分析业务详情。比如企业所在地区贿赂与腐败司空见惯，或者在管理社区和劳动关系方面非常困难，那么该企业面临的风险就比避开此类地区的竞争对手更高，我们就会把风险状况上调。我们工作中有很大一部分是校准公司面临的ESG风险等级。

公司评级的下一步是评测风险管理。要分析公司的项目类型、政策和采用的管理方法，以及公司为避免或降低特定风险而做的准备。如果没有证据证明公司有所准备，评分就会降低。做好妥善风险管理措施的公司应当将相关工作公开，以便纳入评分考量。近年来公开程度有了大幅度的提升，但还没有达到我们期望的水平。

公司在评分过程中与我们合作的态度，同以前相比有了很大的不同。十年前只有10%的公司回应我们的要求，跟我们讨论分析结果。如今有60%以上的大公司与我们分享信息，而且这个比例还在逐年上涨。总体而言，以自身名誉为荣的企业和拥有看重ESG的投资者基础的企业会愿意花更多时间与我们沟通。一些评级得分很低的公司和可持续发展或治理工作受到批评的公司，则是被投资者督促来与我们沟通。

有时企业领导者抱怨“评分疲劳”，说是接受了太多评级机构的调查，要求的信息太多。笔者理解这种心情。目前多家国际组织致力于ESG报告的标准化，这样可以为公司管理者减轻负担。不过，笔者相信，与我们这样在市场上有很大影响力的评级机构深入沟通是值得的。

评级结束后，我们会将概要发送给公司等待反馈，沟通过程中我们会留意有没有其他补充材料可以用来完善分析。这时得到的新信息不一定影响评级，但我们会认真倾听。ESG评级结果越来越重要，我们当然会听取公司内部人士的观点。

企业一旦开始以新的方式应对可持续议题，或者遭遇重大ESG争议（说明管理上存在短板），评级通常会有变化。不过，要在运营或商业模式方面进行战略转变以应对风险，才能实现更大幅度的评级上升。例如丹麦能源公司Ørsted（前身为Danske Olie og Naturgas）曾经参与石油天然气勘探和生产工作。2017年，公司卖掉油气相关资产，大举投资可再生能源，现在成为近海风能领域一大竞争者。公司仍有一些燃煤电厂，但已经宣布要逐步淘汰。自2018年至2019年，该公司风险评级分数大幅度上升。

公司的ESG风险也可能向不利的方向发展。例如Facebook的ESG评分下降，因为公众越来越关注其数据隐私和安全问题。与之相似，亚马逊（Amazon）在反垄断审查和对其员工工作环境的质疑影响下ESG分数也有所下降。法国汽车企业标致（Peugeot）2017年收购了欧宝（Opel）和沃克斯豪尔（Vauxhall），这两个品牌的汽车能源效率不高，因此ESG评分也下降了。由于这次收购，标致很可能无法达到欧盟2021年的二氧化碳减排目标，可能面临上亿欧元的罚款。

公司若想展示出最好的一面，就要充分公开其重大ESG挑战，以及应对方法。最好的方法是发布符合全球报告倡议组织（Global Reporting Initiative）可持续报告标准（Sustainability Reporting Standards）的报告。如果公司能投入时间准备全面详尽的报告，我们的分析会更轻松，与我们及其他ESG评级机构沟通所需的时间会大大减少。不过，公司要形成报告，首先最重要的是仔细审查自身业务和商业模式，找出其最重大的ESG议题是什么。设法降低风险，或者以更好的方法管理风险，通常会让公司及其投资者利益最大化，对环境和社会的益处亦然。

ESG评级中的分析变得非常严格，这是一件好事。现在ESG评级比以往更为引人注目，投资者也予以更多关注。ESG分数太低会让公司面临更严格的审查，得到高分则能够获得更多投资。这正是这项工作有趣的地方之一。

西蒙·麦克马洪是ESG及企业治理研究及评级机构Sustainalytics执行副总裁兼ESG研究负责人。

人员管理切莫
过度工程化
STOP OVERENGINEERING PEOPLE MANAGEMENT

彼得·卡佩利（Peter Cappelli）| 文
蒋荟蓉 | 译 时青靖 | 校 钮键军 | 编辑

工程优化倾向，剥夺了员工的权力。

核心观点

趋势

40年来，员工赋权的理念逐渐成为主流。然而近年来优化人力的趋势渐渐兴起。这种观念将劳动力视为商品，力图运用AI和软件将之减至最低限度，严格控制员工完成任务的方式，并用临时员工取代全职员工。

忧虑

没有证据证明这种新形式的“科学管理”的确有好处。公司剥夺了员工的自主权，令员工失去动力，损害了效率和创新。

更好的方法

不要用优化取代赋权，要设法将两者结合起来，像非常成功的“精益生产”那样。认为可以像对待机器一样对待人的观念是很

危险的。





按照一般的说法，向着开明管理跋涉的漫漫长路始于20世纪30年代。这个时期，研究者开始摒弃一些既有观念，如工人应该被当作机

器对待、必须让他们根据精密的工程规范执行任务。

更为重要的是，企业领导者也开始摒弃此类观点，逐渐接受新观念：如果员工真正参与决策，公司整体业绩就会有所提升。几十年来，支持赋权员工的声浪渐长。不过现在，有明显的迹象表明，趋势正在转向另一个方向——陈旧的精确工程模式卷土重来。这种势头令人甚为担忧。

许多组织，特别是推崇或实行敏捷方法的公司尽管依然宣称相信员工投入度很重要，但其决策和控制权交还给专业人士和算法的优化方法似乎可以让员工投入度出现显著的增长。劳动力被当作商品，而企业的目标是将其成本降到最低，为此让合同工和零工取代全职员工，用软件和机器减少对人工判断的需求。员工处在密切监视下，必须按照规定行事。目前尚无证据可以证明这样的改变的确能够带来积极的成果。

优化法看似非常适合实践，员工被告知该如何行动，而且理解其缘由。但历史表明，将员工的生产力视为一个工程学问题割裂地看待，会带来许多影响深远的连锁问题。因此，这段时间，我们应当深入了解一下这方面的问题。关于赋权员工的益处和剥夺员工权力的代价，历史上留下的证明都被忽视了。赋权和优化这两种模式也许能够取得平衡，同时获取两方面的益处，但这需要先抛开“员工表现从根本上讲是一个工程问题”的观点。

工程学方法在经济下行时期盛行，因为这时员工即使不喜欢被当作机器对待，也不会辞职；而在经济回暖时，员工会辞职或抗议，这种方法就行不通了。新冠病毒引起的经济萧条，很可能令工程学的优化方法进一步深化。倘若劳动市场不加以抵制，也没有关于其影响的内部评估，优化法将大行其道。这将是一个可怕的错误。

截然相反的两种方法

20世纪初，弗雷德里克·泰勒（Frederick Taylor）提出以高效运营为目标的“科学管理”。他认为，执行工作任务有最佳方式。工程师可以找出这种最佳方式，工人只需执行即可。这样的论点迅速从制造业扩展到白领工作，对薪酬制度和办公室及办公楼设计布局等各方面都产生了重大的影响。

20世纪30年代，西电（Western Electric）等一些公司发现这种方法存在问题——有证据证明员工不再努力——并开始尝试给员工更大的话语权，放宽了计件薪酬（按工作量向员工支付报酬）和绩效目标。这样的改变带来了相当大的改进。哈佛商学院的埃尔顿·梅奥（Elton Mayo）和其他几位研究者记录了相关结果，并总结出获得相应结果的方法，发起人际关系运动（human relations movement）。该运动的核心是，关注员工的心理及社会需求：他们希望与其他员工建立关系，感受到自己工作的重要意义，还需要参与决策。若能满足这些条件，员工绩效就会大幅度上升，反之则会暴跌。

1957年，管理学学者道格拉斯·麦格雷戈（Douglas McGregor）在《哈佛商业评论》发表文章，总结了关于如何最大限度地激发员工潜力的两种截然不同的观点：一派认为员工必须严格控制、给予指示，另一派则认为员工在能够自由表达观点、采取行动时对公司贡献最大。麦格雷戈在1960年出版的开创性著作《企业的人性层面》（The Human Side of Enterprise）中将这两种方法分别标记为X理论和Y理论。

过去40年里，Y理论模型的地位一直在上升。雇主-雇员健康安全联合委员会、质量管理小组和获得赋权的工厂团队越来越多。Y理论浪

潮兴起于20世纪70年代末，当时有车载斗量的证据表明，美国制造业和其他受泰勒的理论影响的地方员工表现十分糟糕。问题至少部分在于，自动化令工作变得无比枯燥，员工无法专心投入其中。如果管理层以更严密的监视、更严厉的处罚加以应对，只会让员工表现和工作质量进一步下降。这类问题的解药是，不要在产品线最后设置质量检验员来检查有没有品质问题，让实际负责生产的员工自己发现问题并设法解决。日本企业率先采用这种方法。例如，丰田的精益生产方法有若干组成部分，但核心思想是授权一线员工改进质量和效率——让他们有权叫停某一产品线。这样的工厂生产出的汽车及其他产品质量明显更优，很快引起了管理者的注意。

至21世纪，精益生产（又名丰田生产方式）从汽车行业推广到医疗乃至政府等各个领域，质量、效率和员工保留率等人事相关绩效都出现提升。但精益生产方法往往很难引入，尤其是在工会化的美国汽车工厂，工作规范非常繁杂，管理者与工人之间的不信任根深蒂固，“不创新”的态度是主流。不过近些年来，敏捷项目管理的潮流使得Y理论得到了进一步推广。

反弹

有人说，这种行为模式会随着大萧条的影响减退一同式微。大萧条影响深远，许多年轻管理者完全不知道别的方法。不过除了大萧条，还有其他因素的影响。

流动的工作团队。公司担忧的一大问题是，市场需求大幅度波动，本公司劳动力却是固定不变的，基本不可能在业务减少时裁员、好转时再让员工回来。零工经济提供了一种不同的方式。

优步的司机只在有活干的时候领取薪酬，让优步公司获得迅猛发展。这样的成功案例令其他企业蠢蠢欲动，也跟着解雇全职员工，用合同工取而代之：业务减少时不必向合同工支付薪酬，也不用提供福利。转为这种像水龙头一样要用的时候打开、不用时就关上的团队，削减固定成本，成了一个明确的目标。人才公司和招聘外包公司（Recruitment Process Outsourcing，简称RPO）促进了这种转型。这类公司引入“流动团队”“按需供应人才”等概念，描述一种按件计价、由供应商在需要时提供人才的体系。现在RPO公司提供“全周期”服务，负责为企业管理员工的聘用、解雇、签订临时合同的平衡，确保企业能以最低的人员成本完成日常工作。

人才按需供应模式现在已经普及。研究表明，美国企业中约1/3的员工不是全职。谷歌的合同工和临时员工数量多于全职员工（根据2020年若林大辅发表于《纽约时报》的一篇文章，前者13万以上，后者12.3万），这种现象在科技公司中并不少见。合同工几乎是所有汽车服务公司和亚马逊Flex、Deliveroo等快递企业的核心。这些企业模糊了全职员工与合同工之间的法律边界，有效地监督合同工的大部分工作：监控司机所在位置，为司机提供路线智能规划。帕特里夏·卡拉汉（Patricia Callahan）发表在《纽约时报》的一篇文章称，亚马逊Flex甚至要求准时配送率达到令人吃惊的999/1000（亚马逊并未回应对这一标准发表评论的请求）。

并没有证据表明减少全职员工的确令业务成果得到了改进。平均而言，在经济衰退早期大量削减员工，并不会带来更好的财务结果，而且包括韦恩·卡肖（Wayne Cascio）、阿尔琼·查特拉斯（Arjun Chatrath）和罗恩·克里斯蒂-戴维（Rohan Christie-David）的研究在内的多项研究表明，推迟裁员的企业表现更好。而且《华尔街日报》的劳

伦·韦伯（Lauren Weber）在电脑游戏行业发现，每一份合同都需要有人管理，这与节约成本的初衷完全相悖。

另外，我的研究和其他一些研究都表明，同时采用派遣员工和全职员工，会对全职员工产生负面影响，降低其忠诚度，影响全职员工与同事之间的关系，并降低运营绩效。至于合同工的工作效率与全职员工相比是好是坏，目前尚未得出明确结论，但我们可以确定，合同工与全职员工不同，在法律和心理两个层面都没有义务关心公司利益。因此，虽然也有一些尽职尽责的合同工，但企业不应当期待他们付出自发的努力——自作主张去做一些公司没有要求的事情可能违反合同内容，也不该期待他们为公司出谋划策（全职员工会经常这样），毕竟他们的好点子可以卖给其他客户或竞争对手。

对于流动团队的积极假设站不住脚，最后一个原因是，合同工不一定会在公司业务走入低谷时离开（疫情停工造成了大萧条级别的失业，同等程度地波及正式员工与合同工，显然是个例外）。研究表明，合同工留在客户企业的时间通常与正式员工一样，因为合同工逐渐开始承担更重要的工作。他们一旦离开，就会一并带走自己具备的知识和信息。举例来说，咨询工程师蒂姆·涅尔（Tim Near）15年前作为合同工参与过某个飞行器部件的设计制作工作，现在对该部件的需求反弹，他发现自己变得十分抢手，因为只有他了解该部件的原始参数和设计。

薪酬谈判。优化理论中一个简单而重要的方法——价格差异化，现在用于确定起薪。我们很容易忘记，过去企业的起薪一律平等，初级工作尤其如此，现在则可以谈起薪。Career Builder 于2017年发起的一项调查中，52%的参与企业表示向要录用的员工提供的薪酬低于实际

愿意支付的数目，无疑是希望一部分人不会讨价还价。这些企业赢了，大部分员工都没有要求涨薪。

职场专家知道，就长期而言，向具有相似技能、承担相同工作的人提供不同的薪酬，会带来许多麻烦，负面影响甚于法律问题。然而，降低员工起薪可以立竿见影地节约成本，这个显而易见的诱惑让许多企业趋之若鹜。

AI与优化。促使企业选用X理论的一大驱动力就是人工智能（AI）。目前的AI工具几乎都是自机器学习程序衍生而来的算法：优化用人需求的方程组、职位候选人匹配、市场营销活动等等。算法将员工的决策权转移给专家，即编写算法的数据分析师。这就是泰勒提倡的转变：运用工程原则找到唯一的最佳方式。

例如，长途货运这份工作曾经高度自主。以前的货运司机只要能按时到达目的地，途中完全可以自由支配。现在算法规定了路线、日程和驾驶方面的一切。货车驾驶室配置了监视司机、收集信息的设备，用来督促司机遵守规定，并且改进算法。摄像头会记录司机是否在驾驶，让电脑按照驾驶时间为他们计费；车速和驾驶时间一直在被记录；司机每到达一个目的地，就会收到下一步指示（比方说，因为左转弯时发生事故的几率较高、耗时较多，所以要他们减少左转弯）。

这种做法效果如何，亚马逊及其12.5万仓库员工给出了一个好例子。2019年斯科特·沙恩（Scott Shane）发表于《纽约时报》的文章中说，亚马逊仓库员工要遵守算法给出的目标，准备一个订单里的每件商品都有规定时长。若未达成目标，就会收到算法给出的警告，收到三次警告就可能会被解雇。是否解雇员工，目前主管尚有最终决定权，但这种情况不知道还能持续多久。

如果剥夺员工所有的自主权，员工就不再觉得自己身负责任，做出额外贡献的意愿也会下降。AI算法决定一切，员工不知道自己还有什么用了。想想看，一位货车司机发现了更好的装卸货物的方式，他能告诉谁？的确，平均而言算法节省了燃料和成本，但如果我们剥夺员工的自主权，采用优化法进行规划和控制，员工就不会再努力创新。

将一线管理者和员工的决策权转移给专家和软件，会产生更加难以追踪的成本。一是会逐渐削弱主管和一线管理者，他们的权威正是来自聘用人员、制定日程、衡量绩效等职责。如果一名员工由于被软件安排连续三个星期六来加班而感到不满，主管该怎么办？倘若无法提供帮助，那么之后主管要如何请这位员工额外帮忙？在由软件控制的环境里，互相帮助、建立关系，并让员工感到组织支持自己的氛围消失了。

随后我们开始监控白领工作。监控白领工作曾经十分困难，这方面的优化一度停滞不前，然而现在情况变了。新的绩效管理软件会记录键盘动作，抓取和分析屏幕图像，识别出工作中偷懒的人——这还只是数据收集的冰山一角。Teramind和InterGuard等供应商出售现成的系统，提供更多的功能。微软办公套件，如Outlook日程表和Slack，已经能够记录我们去见谁、花多长时间，这些信息会被用来制定规则模型，规定特定项目应当在多长时间内完成。

就像记录运动探测器运行了多久一样，软件也可以记录员工在办公室待了多久。考勤时钟变成了进出办公室时的打卡，记录我们何时到达、何时离开、何时进入其他区域与其他人见面。室内地图软件还能识别每位员工在公司内的实时位置。现在供应商还提供新的软件，据说能在看不见脸的时候从步态识别员工。传感器会记录谁与谁见

面、在办公桌前坐了多久等各项参数。《华尔街日报》的萨拉·克劳斯（Sarah Krause）发现，企业会记录和分析会议室中的谈话，以更好地组织和管理团队。例如健身企业Life Time会让新上任的管理者分析团队会议中的谈话作为职业发展培训。

疫情封城，许许多多的组织让员工在家办公，暴露了一些东西。企业是相信员工会高效工作，还是会设法监视员工？答案是后者：《华盛顿邮报》的德鲁·哈韦尔（Drew Harwell）撰文称，那种会监视在家办公的员工电脑上一切动作的软件使用量有所上升。文中引用某供应商的评论，称其客户觉得“完全有权力知道员工在家做了什么”。

康拉德·普泽尔（Konrad Putzier）和奇普·卡特（Chip Cutter）发表于《华尔街日报》的文章提到，封城结束后，企业准备让员工回到办公室上班，一些公司会设置室内地图软件，监控员工是否遵守新的社交距离规定。评论者表示，即使往后疫情平息，企业也不太会撤掉这种监控。

这类信息全都可以用于实现积极的目的，比如为了设计更好的办公室格局，但也可以用来识别哪些员工悄悄溜出办公室很长时间没回来、哪个人在计划如何买彩票等等。伊桑·伯恩斯坦（Ethan Bernstein）和本·瓦贝尔（Ben Waber）指出，为了实现预期效果而自上而下地安排办公场所格局，往往适得其反，比如会减少合作，而非增加合作。他们建议公司尝试一下哪些方法能够获得好的结果（见《哈佛商业评论》2019年11月刊《开放式办公室的真相》一文）。

员工当然不喜欢被监视。20世纪30年代促成行业工会形成的罢工浪潮，部分原因是对薪酬不满，还有一大部分原因就是反抗管理监控和泰勒学派的工作要求，如严格限制去洗手间的时间。而且监控很少能起到预期的效果，因为员工会设法避开监控。在线求职服务提供商

SimplyHired的一项调查显示，超过1/4的员工承认自己封上了工作电脑的摄像头，近1/3的员工用自己的手机联系同事，不用公司的电话，以免公司监听。

转向AI优化可不是免费的。泰勒的科学管理要求公司从当时兴起的工业工程学领域聘请大量专家，如今的人力优化推高了对数据分析师的需求。据Glassdoor提供的数据，需要算法工程师的职位迅速增加，平均薪酬为113309美元。

取得平衡

读者可以说，Y理论并无用武之地。据估计，所有大型企业CEO里拥有工程学和计算机科学学位的人占到了1/3。47%的CEO有金融学背景，这个领域重视的是成本最小化、公式和量化目标，而不是赋权。与Y理论相关的行为理论只在商学院课程中低调出现，被微观经济、会计、金融和运营实务课程挡得严严实实——这些东西全都依赖于优化。而且，教授行为理念的企业管理培训项目已经有大部分消失了。

最后一点，Y理论要求领导者和管理者投入大量时间和精力，但相关规定却模糊不清。与之相比，优化法则有明确的规定，有硬性的重点需求，如效率最大化、成本最小化，CFO和华尔街都喜欢这样的东西。

Y理论管理在C级高管中普遍被轻视，一个令人遗憾的例子就是亚历克·麦克吉里斯（Alec MacGillis）发表在《纽约客》的文章里讲的波音公司重组对737Max大型客机的影响。波音公司让工程师设法改进流程的近似精益生产的项目，曾经是高性价比的标志。在一次人力管理早餐会上，一位高层管理者表示波音因为这个项目而削减经费，一位

相关工程师表示抗议，强调这个项目已经省下了不少钱。高管回应道，“我的决定对结果的影响比你所有的决定都大。”

管理者面临的重大挑战，并不是在X理论和Y理论之间做选择，而是找到真正有用（而非理论上有用）的组合方法。科学管理最初引入时，带来了引人瞩目的效率提升，远远好过之前制造业的混乱局面，而且是令美国企业在全球市场占据领先地位的关键因素。现在许多企业的运营依然糟糕，如果进行优化，可能会大有改善。招聘必须得到重视：大多数公司的管理者几乎没有受过任何关于招聘的培训，全都是靠直觉和偏见做出招聘决定。



综合优化法和员工赋权结合起来，效果会好得多。精益生产的一大优点就是结合了两者，将改善效率和质量的任务交给一线员工，指导员工如何更好地设计工作。因此，现在看到公司以软件取代精益方法，着实令人气馁。相似的情况还出现在弹性工作制方面。员工作为一个整体，一度找到了能够在满足员工需求的同时完成工作的最佳方法。现在有了号称可以根据商业需求“优化”工作日程安排的软件。如今企业必须调整员工出勤时间以符合在办公室里保持社交距离的规定，是会让员工自行决定的方法，还是使用算法，我们拭目以待。

最大的限制与以往并无变化：优化法显得很明智，而且承诺会为你提供一个简单的最佳管理方法，用了就能解决问题。如此一来，管理者可以不再为如何让员工积极解决职场问题的繁琐工作而耗费心神，转而关注更令人激动的战略任务。库尔特·冯内古特（Kurt Vonnegut）在小说《自动钢琴》（Player Piano）中写道，“倘若不是因为有人，该死的人总是扰乱机器……世界就会是工程师的天堂。”忽略人可能会更简单，但人是不会消失的。人的需求和利益非常重要，有才能的领导者必须加以考虑。

彼得·卡佩利是沃顿商学院管理学乔治·泰勒（George W. Taylor）教席教授，沃顿商学院人力资源中心负责人，出版了《上大学值得吗？你最重要的财务决策指南》（Will College Pay Off? A Guide to the Most ImportantFinancial Decision You’ll Ever Make，PublicAffairs出版社，2015年出版）等多部著作。

在职场推进种族平等

How to Promote Racial Equity in the Workplace

罗伯特·利文斯顿（Robert Livingston） | 文
永年 | 译 时青靖 | 校 李源 | 编辑

执行五步计划，打造真正种族平等的职场环境。



核心观点

问题

如果种族歧视仅仅被定义为根据种族，而不考虑意图就被差别化评价或对待，那么它在企业中普遍存在的程度和发生的频率远比多数白人认为的要多。

机会

尽管看似棘手，但是工作场所的种族主义可以得到有效解决。由于企业是给予领导者对文化规范和程序规则高度控制权的自治实体，它们是促进种族平等的理想之地。

解决之道

有效的干预分阶段进行，从了解基本情况到产生真正的关切，再到专注于纠错。

和投入就可以有效解决。企业领导者可能无法改变世界，可是他们肯定



工作场所的种族主义问题虽然看似棘手，但通过正确的信息、激励和投入就可以有效解决。企业领导者可能无法改变世界，可是他们肯定

能够改变自己的世界。

企业是相对较小的自治实体，给予了领导者对文化规范和程序规则的高度控制权，使它们成为制定促进种族平等政策与实践的理想之地。在本文中，我将提供一份切实可行的路线图，以便组织朝着这一目标取得深入、可持续的进展。

我的学术生涯大多致力于多元化、领导力和社会正义的研究。多年来，我为数十家《财富》500强企业、联邦机构、非营利组织和市政当局提供过这些话题方面的咨询。通常，这些机构找我咨询的原因是它们陷入了危机和困境——它们只想要一个可以止痛的速效办法。可是这无异于要求医生在没有事先了解患者根本健康状况的情况下就开处方。持久、长期的解决方案通常需要的不止一粒药丸。企业和社会都必须抑制寻求立竿见影消除症状的冲动，将注意力集中于疾病上。否则，它们会面临疾病复发的风险。

若要有效解决企业中的种族主义问题，很重要的一点是首先围绕以下方面达成共识：是否存在问题（极有可能存在），如果存在，问题是什么，问题源自何处。如果你的许多员工并不相信企业中存在歧视有色人种的种族主义，或者如果各种渠道的反馈越来越多地表明，白人觉得他们才是歧视的真正受害者，那么多元化的举措将被视为问题，而不是解决方案。这就是此类举措经常遭到抵制的原因之一，不满和抵制的人通常是中层管理人员。决定员工如何回应增进平等的努力的是看法，而非现实。因此，第一步是让所有人达成共识：现实是什么，为何它对企业而言是一个问题。

不过，要做的工作远不止提升意识。有效的干预涉及许多阶段，我已经将其纳入我称之为PRESS的模型中。企业必须依次经历的这些阶段是：(1)问题意识（Problem awareness），(2)根源分析（Root-cause

analysis），(3)同理心（Empathy），或者说对问题及其所困扰之人的关切程度，(4)解决问题的策略（Strategies for addressing the problem），(5)投入（Sacrifice），或者说投入必要的时间、精力和资源来实施战略的意愿。经历了这些阶段的企业就会从了解基本情况发展到产生真正的关切，再到专注于纠错。

现在让我们更仔细地审视一下这些阶段，看看每一个阶段在实践层面上如何影响种族平等的进程。

问题意识

对许多人而言，种族主义对有色人种的压迫显然从未停止。然而，研究始终表明，许多白人并不这么认为。比如，迈克尔·诺顿(Michael Norton)和萨姆·萨默斯(Sam Sommers) 2011年的一项研究发现，总体而言，美国白人认为，系统性反黑人的种族主义在过去50年里稳步减少——而系统性反白人的种族主义（在美国难以置信）却在相同的时间区间内稳步增加。结果是：作为一个群体，白人认为针对他们的种族主义多于针对黑人的种族主义。最近的其他调查呼应了萨默斯和诺顿的发现。比如，其中一项调查显示，57%的白人和66%的工薪阶层白人认为，对白人的歧视与对黑人及其他有色人种的歧视是同等严重的问题。这些看法很重要，因为它们会因削弱对多元化政策的支持而破坏企业为解决种族主义问题所付出的努力。［有意思的是，乔治·弗洛伊德(George Floyd)谋杀案发生后的各项调查表明，白人对系统性种族主义的认知在增加。不过，现在判断这些调查反映了意识的永久性改变还是暂时性提升，为时尚早。］

即便是那些认识到社会上存在种族主义的管理者，也通常看不到自己企业中的种族主义。比如，一位高管向我表示：“我们公司没有任何歧

视性政策。”然而，重要的是要认识到，即便看似“种族中立”的政策，也可以使歧视成为可能。其他高管将他们企业致力于多元化的承诺作为不存在种族歧视的证据。“我们公司真的重视多元化，并将这里打造成人人可以在此工作的舒心、包容之地。”另一位领导表示。

尽管存在这些观念，但是21世纪的许多研究已经表明，种族歧视在工作场所普遍存在，坚定致力于多元化的企业在歧视的可能性上并不比别的企业更少。事实上，谢里尔·凯泽(Cheryl Kaiser)与同事的研究已经表明，多元化价值观及架构实际上会让事情变得更糟，因为它会诱使企业感到自满，让黑人及少数族裔在对种族主义提出合理关切时更有可能遭到忽视或粗暴对待。

许多白人否认存在针对有色人种的种族主义，因为他们认为种族主义的定义是：由恶意和仇恨激起的蓄意行动。然而，种族主义可以在没有自觉意识或意图的情况下发生。如果种族主义被简单地定义为仅根据种族而不考虑意图就被差别化评价或对待，那么它发生的频率远比多数白人认为的要多。让我们看看几个事例。

在经济学家玛丽安娜·伯特兰(Marianne Bertrand)和森迪尔·穆莱内森(Sendhil Mullainathan)进行的一项广为人知的简历研究中，名字听起来像白人，比如，埃米莉·沃尔什(Emily Walsh)的求职者收到的面试通知回电平均起来比资历相当、名字听起来像黑人，比如，拉基沙·华盛顿(Lakisha Washington)的求职者多50%。研究人员估计，仅白人身份所给予的好处就等同于8年的额外工作经历——与资历相当的黑人候选人相比，这是一个巨大的先机。

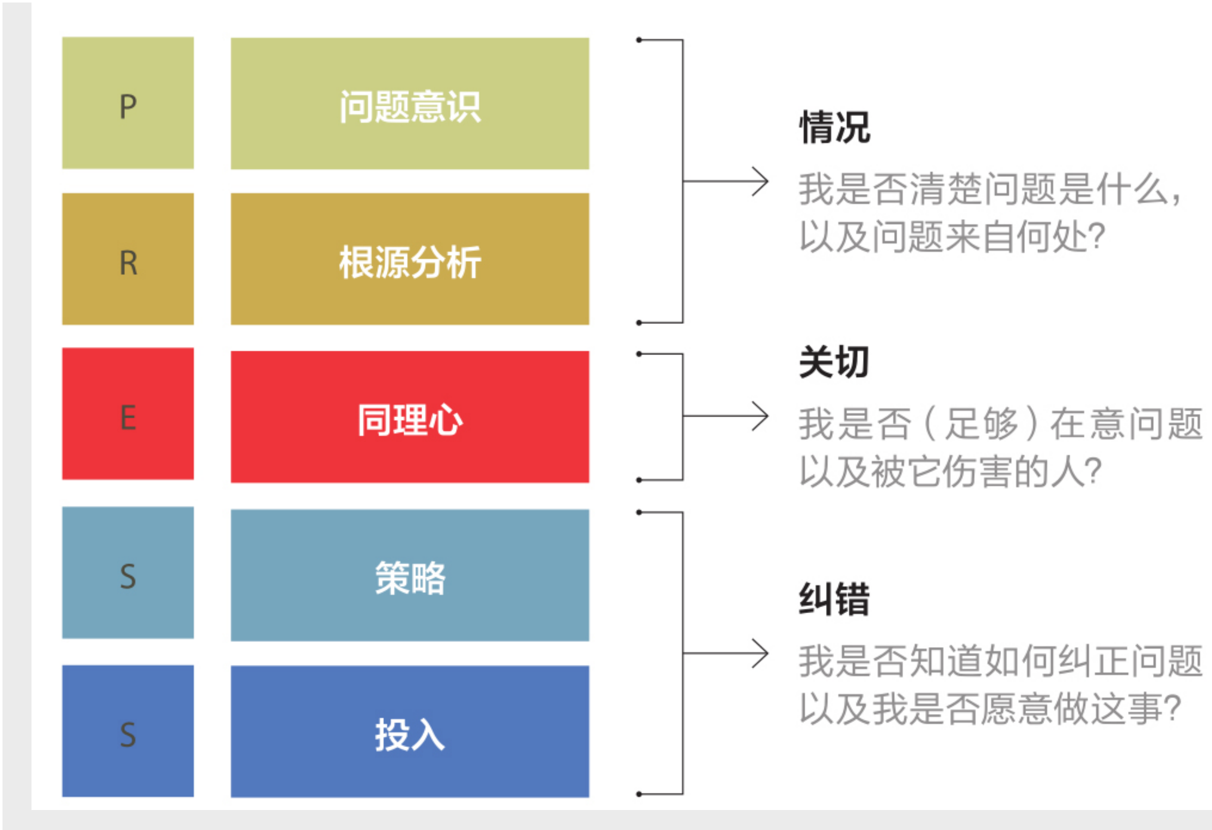
研究表明，有色人种对这些歧视倾向心知肚明，有时候会试图通过掩饰自己种族的方式来消解这些倾向。索尼娅·康（Sonia Kang，音译）与同事2016年的一项研究发现，他们采访过的人中，31%的黑人专业人士和40%的亚裔专业人士承认对他们的简历进行过“美白”，要么采用不

那么具有“民族性”的名字，要么略去可能会暴露他们种族身份的课外经历（比如，某学院俱乐部成员）。

这些研究发现提出了另一个问题：在申请入职那些力图提高多元化程度的企业时，美白简历实际上对黑人和亚裔求职者有利还是不利？在一项后续的实验中，康和她的同事将黑人或亚裔求职者美白过和未美白过的简历，发送到美国各行各业及各个地区发布的真实职位。这些发布的职位一半来自表达了强烈愿望想要寻求候选人多元化的企业。他们发现，通过更改姓名和课外经历来美白简历，黑人获得的回电率从10%增长到近26%，亚裔从12%左右提高到21%。特别令人不安的是，企业致力于多元化的声明并没有减弱人们对美白简历的偏好。

实现种族平等的路线图

企业依次经历这些阶段，首先建立对基本情况的认识，然后产生真正的关切，最后专注于纠正问题。



众多研究已经证实工作场所中普遍存在种族主义，而这只是其中的一个极小样本。所有这些研究强调的事实是，作为实现进展的第一步，人们的观念和偏见必须得到认知和解决。虽然某些领导者承认他们企业中存在系统性种族主义，可以跳过第一步，但是许多人可能需要坚信，尽管他们实行的是“种族中立”政策或发表过支持多元化的声明，但是种族主义依然存在。

根源分析

弄清疾病的根源对于选择最佳的治疗方法至关重要。种族主义可能有许多心理根源——认知偏见、个性特征、意识形态世界观、不安全感、被威胁，或者权力需求及自我意识的增强。不过，大多数种族主义

是结构性因素造成的——既定的法律、制度惯例和文化规范，其中许多原因并不涉及恶意意图。尽管如此，管理者通常错误地将工作场所的歧视归咎于个体行为者的性格——所谓的坏苹果——而不是更广泛的结构性因素。结果，他们推出培训来“修复”员工，而对可能有害的企业文化等却给予了相对少的关注。当问题出现时，找到个人并怪罪于他要容易得多。当警察部门面临牵涉种族主义的危机时，下意识的反应是开除涉事的警官或者撤换警察局长，而不是探究文化是如何许可，甚至鼓励歧视行为的。

拿人无法控制的环境说事，是为根深蒂固的文化和制度惯例开脱的另一种方式，而这些惯例才应该为种族差别负责。比如，我曾合作过的一家海洋企业就将种族多元化的欠缺归咎于一个无法克服的渠道问题。“就是没有任何黑人在那里研究座头鲸的迁徙模式。”一位领导评论道。多数领导者不知道拥有数以千计会员的组织“全国黑人水肺潜水员协会”(National Association of Black Scuba Divers)，也不知道切萨皮克湾历史悠久的黑人大学汉普顿大学(Hampton University)，就授予海洋及环境科学学士学位。这两家机构都是可以为该岗位提供黑人人选的实体，尤其是考虑到这家企业只需填补数十个而非数千个空缺职位。

我与之合作过的一家《财富》500强企业提到了类似的渠道问题。然而，仔细研究发现，真正的罪魁祸首是从企业——多元化程度已经很低——内部提拔领导的这种文化型惯例，而不是在领导职位空缺时进行更广泛的全行业搜索。这里的一个较大教训是，企业多元化的欠缺通常与招聘力度不足有关，而非渠道缺失。要取得进展，就必须对常规惯例进行更深入的诊断，领导者希望改变的结果正是由这些惯例导致的。

为帮助管理者和员工明白，带偏见的系统如何在不知不觉中影响结果和其行为，我想请他们将自己想象为小溪中的一条鱼。在那条小溪中，水流会带着水中的任何东西顺流而下。那水流就好比是系统性种族

主义。如果你什么都不做，那么无论你是否意识到，你都只会随波逐流。如果你积极地以水流为向导，你会被推动得更快。在这两种情况下，水流都会把你带往同一个方向。从这个角度来看，种族主义与你的内心和想法没有多大关系，而关系更大的是你的作为或不作为如何放大或促成已经存在的系统性动力。

工作场所歧视通常来自受过良好教育、心存善意、思想开放、心地善良的人，他们只是随波逐流，严重低估了盛流的拖拽对他们行动、立场和结局的影响。反种族主义需要逆流而上，就像鲑鱼一样。相比于仅仅随波逐流，这需要更多的努力、勇气和决心。

简言之，企业必须留意这种“水流”，或者说渗透系统的结构性动力，而不仅仅是“鱼”，或在其中运作的个体行为者。

同理心

一旦人们意识到了问题及其内在原因，下一个问题就是他们是否足够在意采取些措施去应对。同情心与同理心是存在区别的。许多白人在目睹种族主义的时候感受到的是同情，或怜悯。可是更有可能让人采取行动去应对问题的是同理心——体验到有色人种正在感受的那种同等的伤害与愤怒。有色人种需要的是团结以及社会正义，而非同情。同情只会平息症状，同时使疾病长期存在。

增加同理心的一条途径是通过曝光和教育。乔治·弗洛伊德谋杀案的视频以一种发自内心、旷日持久和无可争辩的方式让人们暴露在种族主义的丑陋现实面前。同样，20世纪60年代，北方的白人在电视上目睹了无辜的黑人示威者遭到警棍的殴打和消防水龙的喷射。我发现，最能促使企业中的人们对种族主义表达关切的时刻，是他们的非白人同事生动、详细地讲述种族主义对他们的生活所造成的负面影响的时刻。管理

者可以通过让人感到心理安全的聆听来提升认识和同理心——对希望分享其经历而又不觉得有义务这样做的员工——辅之以能够提供历史和科学证据、证明种族主义始终存在的教育和体验。

比如，我对美国第16大企业Cardinal Health的CEO迈克·考夫曼(Mike Kaufmann)进行了访谈。他认为，参观位于阿拉巴马州蒙哥马利的经平等正义倡议组织筹资的美国国家和平与正义纪念馆(National Memorial for Peace and Justice)是该公司的关键时刻。虽然多元化和包容性举措十多年来一直是迈克及其领导团队关注的优先事项，但是他们对有关种族包容的关注与对话在2019年显著增加。正如他曾向我表示的，“有些美国人认为，当奴隶制在1860年结束时，非洲裔美国人从此享有了平等机会。事实根本不是那样。制度上系统性的种族主义今天依然非常活跃；它从来就没有消失。”考夫曼正筹划一项全面教育计划，其中包括让高管及其他员工参观该纪念馆，因为他坚信，这种体验会改变人心、开阔眼界、促进行动及行为变化。

同理心对于在种族平等方面取得进展至关重要，因为它会影响到个人或企业是否会采取行动，如果采取行动，他们会采取何种行动。应对种族主义的方式至少有四种：伙同其中并雪上加霜，置若罔闻并少管闲事，深感同情并聊表心意，感同身受愤怒之情并采取措施促进公平正义。员工的个人价值观和企业的核心价值观是影响到采取哪些行动的两个因素。

策略

打好基础之后，最终到了“我们该有何作为”的阶段。大多数可执行的变革策略会涉及三个不同但又相互关联的范畴：个人态度、非正式文化规范以及正式的制度政策。

为了最有效防止工作场所的歧视，领导者应该考虑如何能够同时在全部三条战线上进行干预。只注重一个方面很可能行之无效，甚至适得其反。比如，实施制度性的多元化政策而不去争取员工的支持很可能会引起强烈反对。同样，只注重转变态度而不建立制度性政策、让人们对自己的决定和行动负责，可能无法让不同意政策的人有任何变化。建立一种反种族主义的企业文化，将其与核心价值观相关联，并以公司CEO及其他高层领导的行为为榜样，这样可以对个人态度和制度性政策均产生影响。

就像减肥或促进环境可持续性方面的有效策略一样，在个人、文化和制度层面减少种族偏见方面也存在大量策略。难点是让人们切实采用这些策略。如果不付诸实施，即使是最好的策略也毫无价值。

我会在最后一部分讨论如何加大执行力度，在此之前，我想举一个具体的例子，来说明制度性策略为何行之有效。这个例子来自Massport，这是一家拥有波士顿洛根国际机场及价值数十亿美元商业地块的上市企业。当领导者们决定在波士顿繁华的海港区开发房地产项目中提高多元化和包容性时，他们决定利用自己的土地来做这件事。Massport的领导者们正式改变了选择标准，决定谁会获得利润丰厚的合同，在他们的地块上修建并经营酒店及其他大型商业建筑。除了评估三个传统标准：开发商的经验与金融资本、Massport的收入潜力以及项目的建筑设计之外，他们还增加了名曰“综合多元化与包容性”的第四条标准，该条标准占此项提案总分的25%，与其他三条标准相同。开发商就不仅要更加深入地思考如何打造多元化，而且要动手实践。同样，如果企业认为足够重要，也可以把多元化和包容性纳入管理人员加薪晋级的记分卡。我已发现，多元化的真正障碍不是弄明白“我们能做什么”而是“我们是否愿意做这事”。

投入

许多渴望多元化、公平性和包容性程度更大的企业可能不愿投入必要的时间、精力、资源和努力来让它变为现实。行动通常受制于这样一种假设，即实现某一期望的目标需要牺牲另一个期望的目标。可是情况并非总是如此。虽然值得拥有的东西没有一件是完全免费的，但是种族公平耗费的成本通常比人们想象的更低。一旦基本假设被确定，看似相互冲突的目标或相互抵触的承诺调和起来通常会更容易些。

作为一个社会，当警察一贯以同情和尊重的态度对待有色人种时，我们是否牺牲了公共安全和社会秩序？没有。事实上，警方更友善地执勤实际上可能会增加公共安全。有名的例子是，新泽西州的卡姆登市在2012年改革了警察局、更加重视社区执勤之后，暴力犯罪下降了40%。

投入对招聘和提拔多元化人才具有巨大影响，原因至少有两个。首先，人们通常认为，提高多元化意味着牺牲公平与价值原则，因为它要求给予有色人种“特殊”的优待而不是一视同仁。不过，请看右侧两图的场景，这两种情况中哪一种看起来更“公平”，左边的还是右边的？

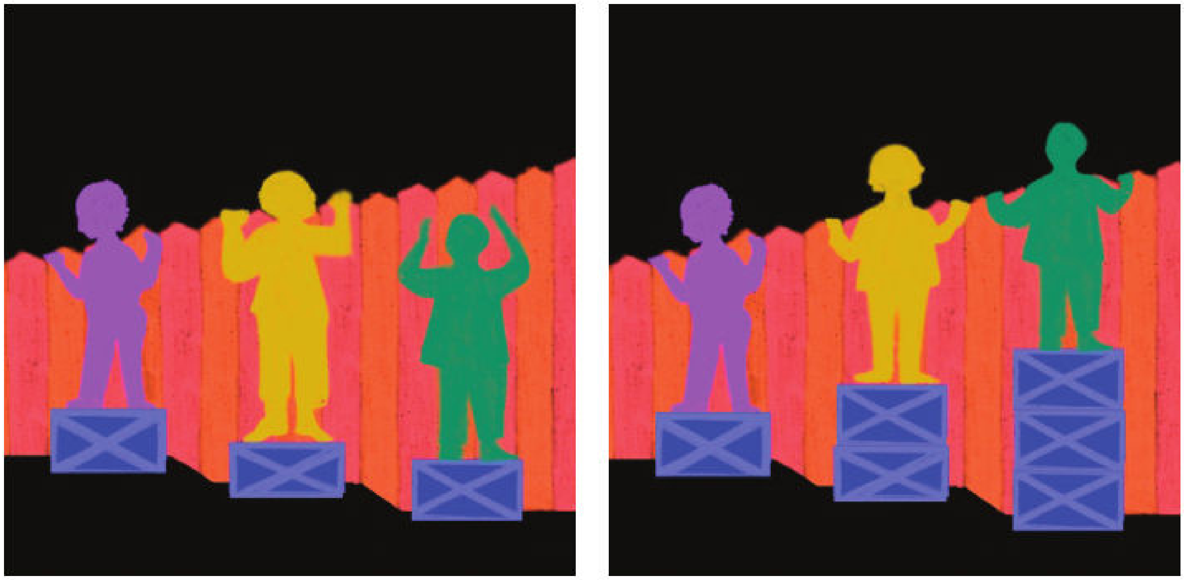
人们通常认为，公平意味着平等地，或者说完全一样地对待每一个人——在此例中，就是给每个人一个尺寸相同的板条箱。在现实中，公平要求公正待人——这可能需要区别待人，但要以一种合理的方式。如果你选择了右边的场景，那么你就认同这样一种观念，即公平可能要以一种合理的方式区别待人。

当然，什么是“合理的”取决于环境和受众。身体残疾的人有一个更靠近建筑物的停车位是否合理？新为人父母的人有六周的带薪假期，以便能够照料婴儿，这是否公平？允许现役军人提前登机，以表达对他们服役的感激，这是否合适？我对所有三个问题的回答都是肯定的，但并不是每一个人都会同意。正因为如此，相比于平等，公正对达成共识提

出的挑战更大。在围栏场景的第一张图中，每一个人都得到了相同数量的板条箱，这是一个简单的解决办法，可是这公平吗?

在思考美国社会背景下的公平问题时，领导者必须考虑不平等的竞争环境及存在的其他障碍——假如他们意识到了系统性的种族主义。他们还必须有勇气做出困难或有争议的决定。比如，为黑人员工而不是白人员工建立一个员工资源组可能有意义。公平的结果可能要求待人有别的程序。需要弄清楚的是，不同的待遇有别于“特殊”待遇——后者与偏袒而非公正相关。

哈维马德学院(Harvey Mudd College)的院长玛丽亚·克拉韦(Maria Klawe)感受到了这种差异。她的结论是，提高女性在计算机科学领域代表性的唯一办法就是区别对待男性和女性。在上大学之前，男性和女性通常就已拥有不同水平的计算经验——经验程度不同，而非智力或潜力水平的差异。在整个中学期间，社会对待男孩和女孩的方式就有区别：鼓励男孩学习理工(STEM)科目，鼓励女孩学习文科科目，这造成了经验上的差距。为弥补这种因社会偏见造成的差距，该学院设计了两条计算机科学入门路径——一条针对没有计算经验的学生，一条针对在高中已具备某些计算经验的学生。无经验课程中女性通常占了50%，而有经验课程中绝大多数是男性。到学期结束时，这两门课程的学生水平已不相上下。通过这种或其他基于公平的干预措施，克拉韦和她的团队大幅提升了女性和少数族裔在计算机专业学生及毕业生中的代表性。



许多人的第二个假设是，提高多元化程度需要牺牲高质量和高标准。再来看看围栏的场景。三个人都有相同的身高或“潜力”。所不同的是场地和围栏的高度——对特权和歧视的恰当比喻。由于最左边的那个人的障碍较低，以区别对待另外两人的方式来补偿是否合理？当结果的差异是由场地和围栏而非某人的身高造成的，我们是否有义务这样做？玛丽亚·克拉韦肯定是这么认为的。企业中有多少人的潜力因我们没有认识到存在的障碍而未得到实现？

最后，重要的是要明白，质量难以精确测量。不存在任何测试、工具、调查或交谈技巧能够让你总会预测谁将是“最佳人选”。美国全国橄榄球联盟(NFL)的选秀说明了预测未来有多难：尽管有庞大的球探部门，大量的过往表现视频以及大范围选拔，但是第一轮选秀近一半是失败的。这对企业而言可能也同样如此。谢尔登·泽德克(Sheldon Zedeck)及其同事对企业招聘流程的研究发现，即使是最好的筛选或才能测试也只能预测到25%的预期结果，候选人质量可以更好地通过“统计段”而非严格的等级排序来反映。这意味着在50个人中，得分第一与得分第八的候选人在质量上可能根本没有差别。

这里的重要启示是，“投入”实际上可能不需要牺牲多少东西。如果我们在一个潜在的范围内审视人选，选择多元化的候选人（比如，第八名）而非最高得分者，从统计学上讲我们根本没有牺牲质量，虽然人们的直觉并不是这样。

管理者应该摒弃必须找到“最佳人选”的观念。那样的搜寻无异于追逐独角兽。相反，他们应该将关注的焦点集中于聘用前途看好的优质人才，然后投入时间、努力和资源，帮助他们发挥潜力。

我们今年在美国各地目睹的悲剧和抗议提升了公众对种族主义这一在我们社会长期存在的问题的认识和关注。现在我们必须面对的问题是，作为一个国家，我们是否愿意付出必要的努力来改变普遍的态度、假设、政策和做法。与全体社会不同，工作场所通常需要不同种族、民族和文化背景的人之间接触与合作。因此，领导者应该举行开诚布公的谈话，谈话内容涉及他们的企业在这一模式五个阶段中每个阶段的表现如何——并利用他们的权力来推动深远的进步。

延伸阅读

《美国企业必须采取有意义的行动反对种族主义》

"U.S. Businesses Must Take Meaningful Action Against Racism"

劳拉·罗伯茨 (Laura Morgan Roberts)、艾拉·华盛顿 (Ella F. Washington)

HBR.org，2020年6月1日

《优秀老板出三招终止团队偏见》

"How the Best Bosses Interrupt Bias on Their Teams"

琼·威廉姆斯 (Joan C. Williams)、斯凯·米哈伊罗 (Sky Mihaylo)

《哈佛商业评论》，2019年11月刊

《构建一个种族公正的工作场所》

"Toward a Racially Just Workplace"

劳拉·罗伯茨(Laura Morgan Roberts)、安东尼·梅奥(Anthony J. Mayo)

HBR.org，2019年11月

《数据并非万能》

"Numbers Take Us Only So Far"

玛克辛·威廉斯(Maxine Williams)

《哈佛商业评论》，2017年12月刊

《升级多样性项目》

"Why Diversity Programs Fail"

弗兰克·道宾(Frank Dobbin)、 亚力珊德拉·凯勒弗(Alexandra Kalev)

《哈佛商业评论》，2016年7月刊

《亲爱的白人老板……》

"Dear White Boss…"

基思·卡弗(Keith A. Caver)、安切拉·利韦尔斯(Ancella B. Livers)

《哈佛商业评论》英文版，2002年11月刊

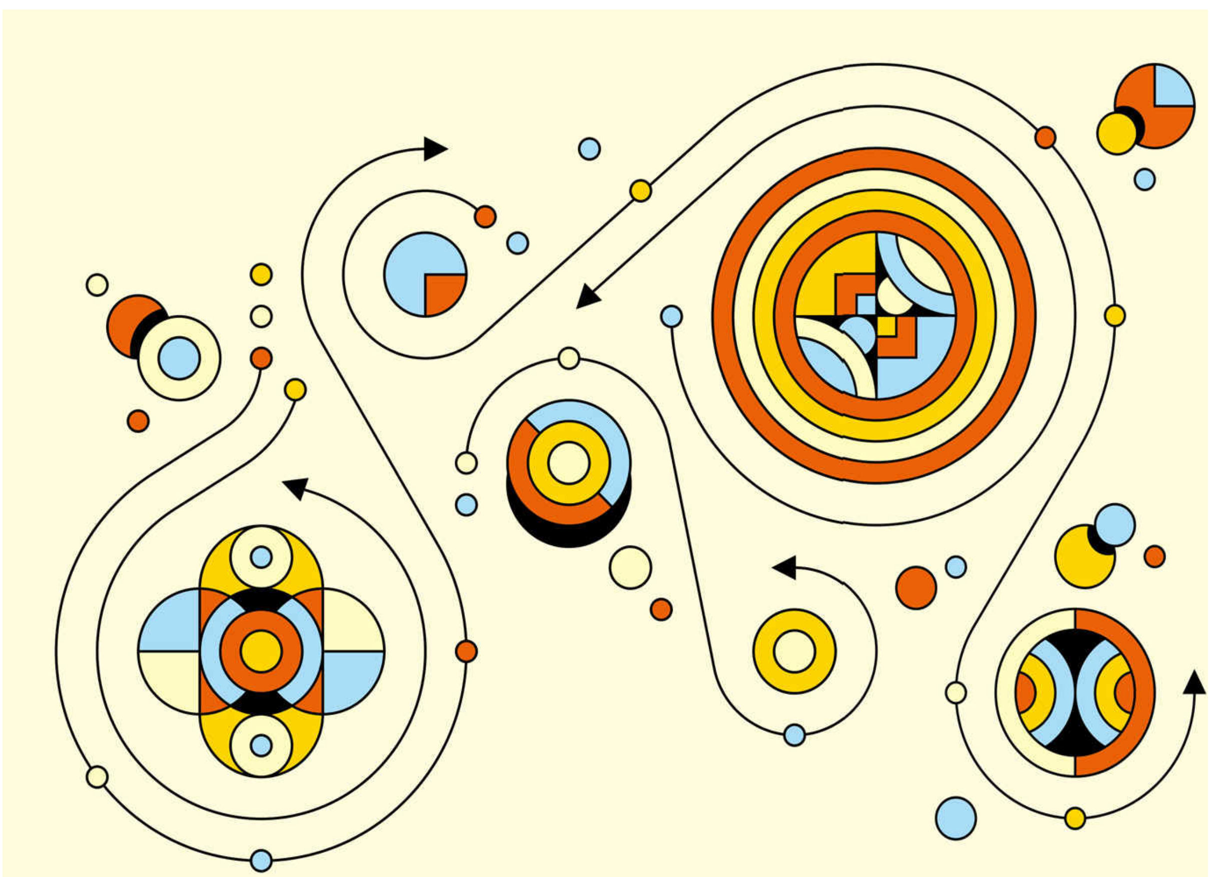
罗伯特·利文斯顿著有《对话：发现和说出种族主义的真相如何彻底改变个人和企业》（暂译）(The Conversation: How Seeking and Speaking the Truth About Racism Can Radically Transform Individuals and Organizations)一书（即将由企鹅兰登书屋发行）。他还任教于哈佛大学肯尼迪学院公共领导力中心。

适应商业新现实

ADAPT YOUR BUSINESS TO THE NEW REALITY

迈克尔·亚各彼茨（Michael G. Jacobides）
马丁·里弗斯（Martin Reeves）| 文
牛文静 | 译 蒋荟蓉 | 校 时青靖 | 编辑

系统性地理解习惯发生了怎样的变化。



核心观点

挑战

即便在严重的经济下行和萧条时期，仍然有一些企业能够获得优势。历史上四次经济衰退时期，14%的公司销售增长率和息税前利润率都有所增长。

胜者

新冠疫情这样的冲击可能会长期改变人们的行为。企业若想获胜，就要快速捕捉到这些变化，调整商业模式以应对变化，并不惧怕进行投资。

方式

分析变化的方式：看看人们在什么地方花费时间和金钱，对相关行业产生了什么影响。分析这些变化对你创造并交付价值有何影响，你该与谁合作，客户是谁。根据分析结果进行投资。

我们想彻底理解新冠病毒的影响力还需要一段时间。但类似的历史事件告诉我们两件事。首先，即便在严重的经济下行和萧条时期，仍然有一些企业能获得发展。历史上四次经济衰退时期，14%的大企业销售增长率和息税前利润率（EBIT margin）都有所增长。

其次，危机带来的不仅是一系列暂时性的应对措施（主要是需求的短期变化），还有一些措施会持续下去。例如，“9·11”恐怖袭击在短期只是导致航班数量下降，但长期的变化是，让全社会对于隐私和安全的取舍问题转变态度，审查和监控更加严格。2003年SARS疫情情况类似，从

侧面加快了电子商务的结构性变革，为阿里巴巴等数字化巨头的发展铺平了道路。

我们将在下文中讨论企业如何重新评估新常态下的增长机会，如何重新调整商业模式抓住这些机会，以及如何更有效地分配资本。

重新评估增长机会

新冠疫情严重颠覆了全球消费市场，迫使（并允许）人们放下旧习惯，适应新习惯。一项关于习惯形成的研究表明，养成新习惯平均需要66天，最少21天。本文成文过程中，很多国家的封锁时长已足够彻底改变作为需求和供应基础的行为习惯。

企业要在危机中求发展，必须系统性地理解习惯的变化。对很多企业来说，做到这一点需要赶在大众之前找到识别和评估变化的新流程。第一步是分析列举行为趋势的潜在影响，找出最有可能增长或萎缩的具体产品或商业机会（见边栏“如何找到增长机会”）。企业需要思考疫情如何让大家越来越多地待在家中。疫情带动了家庭办公室的装修增长，从油漆到打印机等一系列产品需求大增。如果我们不对新习惯及其直接影响多加注意，就会错过塑造市场的弱信号和机会。

下一步是使用简单的二乘二矩阵将需求变化分为短期、长期、疫情前存在的趋势和疫情后的新趋势四大类。四个象限分别是增长（暂时背离既有趋势），置换（暂时的新趋势），催化剂（既有趋势加速），创新（长期持续的新趋势）。“更多待在家”这一行为变化对零售购物有很严重的影响。问题是，人们转向网购的情况是暂时性的，还是会引发商用房地产等其他领域连锁反应的永久性结构变化?

我们会将购物放到催化剂这个象限。疫情不过是放大并加速了既有趋势，没有创造新的趋势。人们在封锁之前就开始转向网上购物了。但

这一变化是结构性的而不是暂时的，因为强制执行带来的变化规模和时长，加上网购这一渠道总体的积极表现，让很多购物类别里的客户找不到变回来的必要性。

所以零售商应当转变战略，适应新常态。在封锁之前，很多零售商通过重新定义实体店铺目的的方式应对数字化挑战，往往将购物重新设计为一种富有吸引力的社交体验而不是日常杂务。

因此，本文提供的方法可以用来寻找该追随什么趋势、更主动地去塑造什么趋势。企业无法同时尝试所有机会，也不要做此打算。想知道该支持哪些趋势，应该看看哪些需求变化是暂时的，哪些是永久的。很多针对新冠病毒即刻可见的转变是因为人们害怕感染病毒或遵循政府禁令，所以很可能是暂时的。但另外有一些为消费者带来了更方便的体验，或者有更好的经济效益，这些很可能会持续下去。

关于增长机会的任何分析都不能停留在对我们已知信息的简单分类上。你要以全新视角审视数据，质疑所在传统商业领域发生的事情。为此你需要主动寻找异常现象和惊喜。

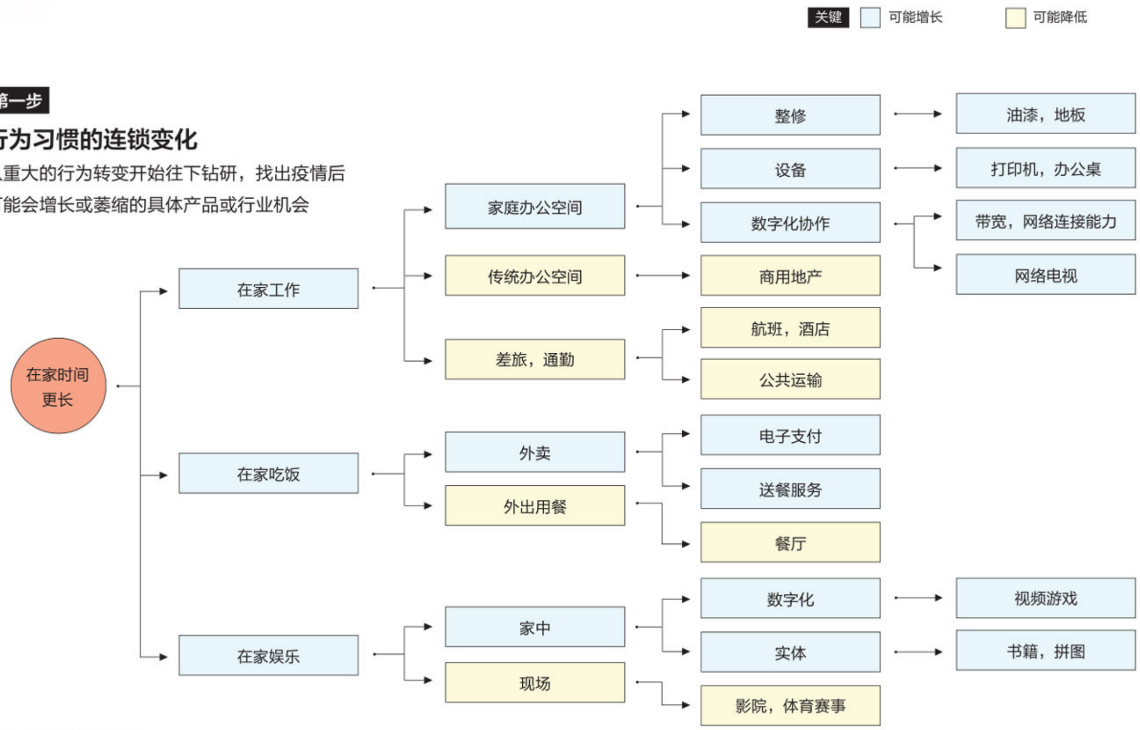
深入挖掘数据。颗粒数据（可以揭示重要的平均数据里隐藏的规律）和高频数据（可以快速找出规律）最常体现异常现象。例如，随着人们在新冠病毒暴发期间改变行为，步行出行和信用卡支出的数据都成为丰富的数据来源。分析表明，近期美国观影人数的减少在电影院被迫关门之前就发生了。结合观影人数减少的既有趋势，说明这一现象是消费者驱动的，如果没有创新，可能会持续下去。相反，在现场观看运动赛事的观众人数只会在官方取消比赛的情况下下降，说明未来极有可能反弹。

如何找到增长机会

第一步

行为习惯的连锁变化

从重大的行为转变开始往下钻研，找出疫情后可能会增长或萎缩的具体产品或行业机会

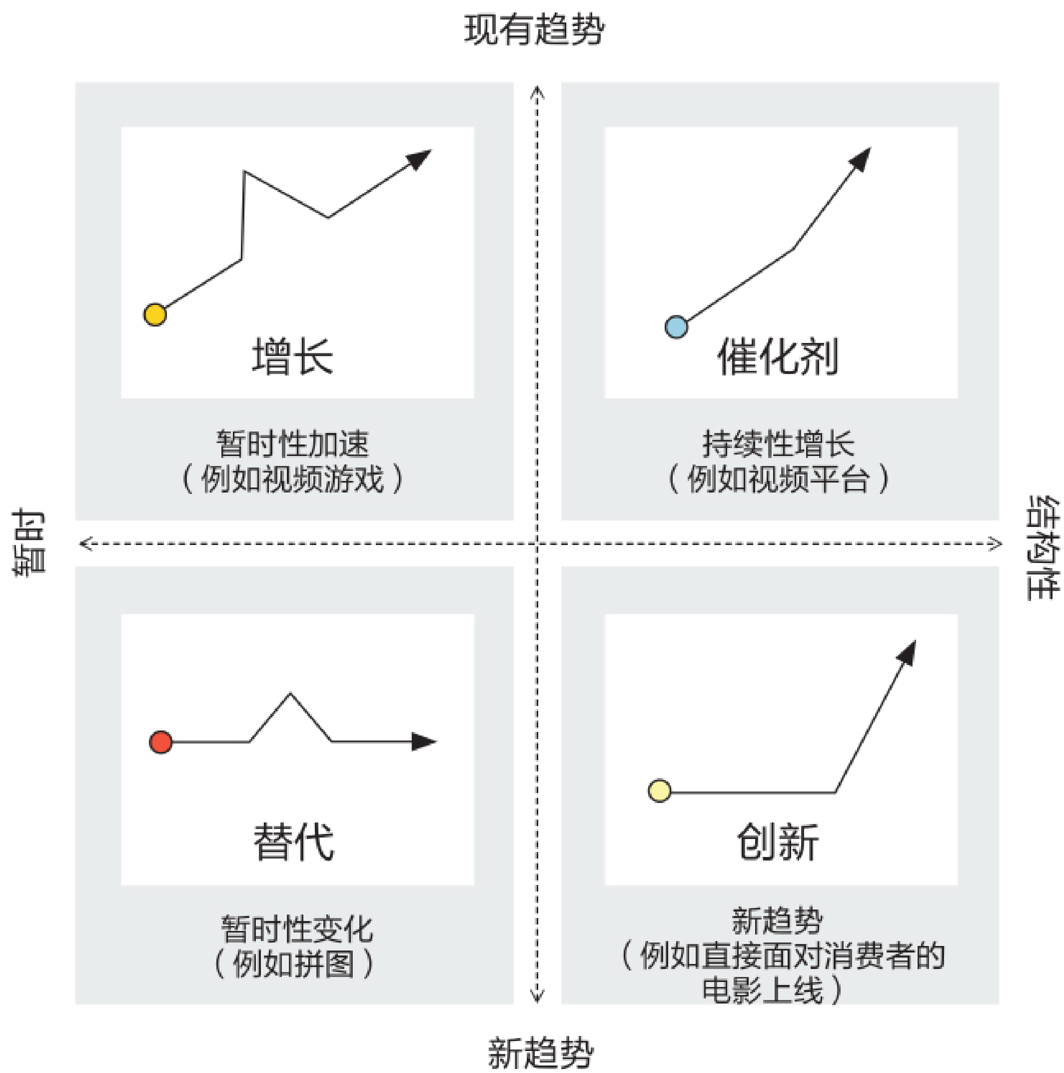


来源：BCG亨德森研究所

第二步

找出新趋势的类型和持续时间

从重大的行为转变开始往下钻研，找出疫情后可能会增长或萎缩的具体产品或行业机会



（返回原文阅读）

多重视角。在军队，找出知识盲点的一种技巧是从“敌人眼中”看问题。军事将领会自问，敌人会注意些什么？然后随之改变自己的注意

力，发现潜在盲点和其他视角。企业也可以将这种方式用在标新立异的企业和竞争对手上：哪些企业做得好？对手看重哪些细分市场？为此推出了什么产品和服务？也可沿用在顾客身上：哪些顾客出现了新的行为习惯？哪些顾客保持忠诚？新顾客有哪些危机引发的新需求，他们关注什么？国家也可以用这种方式：疫情暴发和平息都走在西方国家前面的中国出现了什么新模式？就自身所在企业，可以提问：领先企业中有哪些工作中的创新已经固定下来？员工出现了什么新需求？代表了哪些有开发潜力和更广泛应用的机会？找到机会所在之处后，可以开始下一阶段：塑造相应的商业模式，把握这些机会。

重新设计商业模式

和你所在行业相关的需求及供应变化将塑造新的商业模式。例如全球化遭遇的结构性冲击可能会严重影响很多制造型企业，并且是永久性的。举例来说，美国这样的大规模市场设置贸易壁垒，很多企业就必须重新安排从研发到组装的供应链关键部件的生产。

想要了解新常态需要什么新商业模式，你要回答几个基本问题，包括企业创造和交付价值的方式，企业的合作伙伴是谁，企业的客户将会是谁。让我们以零售购物为例，看看该行业如何调整适应线上需求的变化。

你能否将线下提供的价值搬上网？很多零售企业过去为顾客提供的价值来自店铺内服务的质量。中国化妆品公司“林清轩”，疫情暴发后许多店铺被迫关闭，没有关门的店铺也客流大减，门店销量惨遭90%下滑。公司应对的方式是制定取代店铺体验的线上顾客服务战略，将店铺美容顾问变成网络红人。这一举措的成功吸引了数字化渠道的更多投资。在类似这样的众多变革帮助下，林清轩在危机期间的网络销量不仅

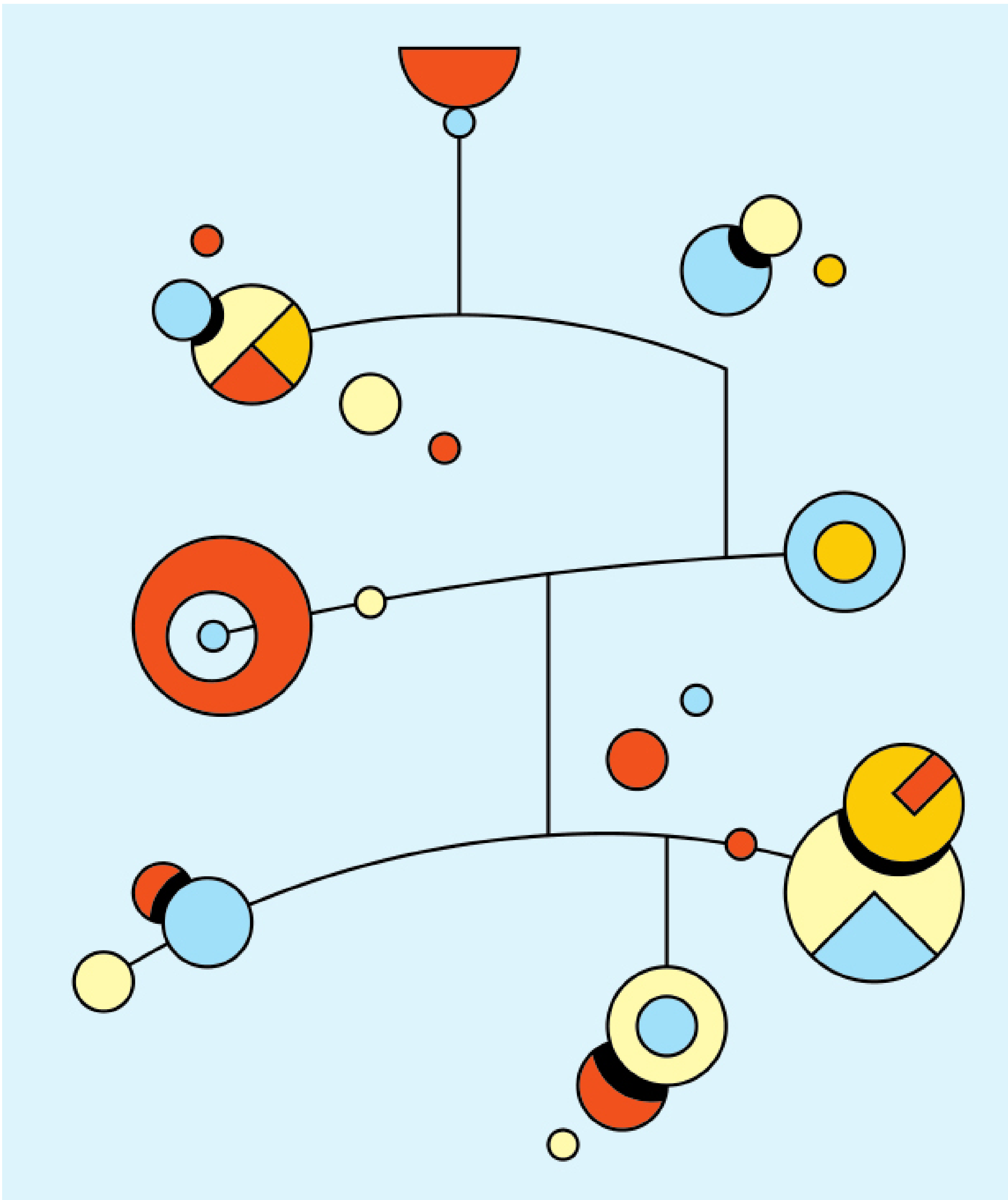
弥补了线下店铺的损失，还盈利不少，特别是在疫情最严重的武汉地区。

你该与哪些平台合作？疫情引发的线上购物增长使得顾客和企业都更加依赖大型网络平台，包括西方的谷歌、亚马逊和苹果，以及亚洲的阿里巴巴和腾讯，还有更多野心勃勃的后来者，例如中国的美团、俄罗斯的Yandex以及新加坡的Grab。企业的竞争空间将逐步由合作平台决定。零售商在寻找自身独特定位时，必须学会和此类平台合作进行创新，并形成自己的价值主张。例如，林清轩在将店铺顾问变成网络红人的过程中，和阿里巴巴紧密合作。选择合适平台进行合作的标准，应该是看这个平台能否帮你构建战略性数字化能力，提供将价值网络化的资源。

你能否拓宽客户市场？数字化提供了空间，让企业能在细分业务基础上拓宽市场，跨行业或者进入目前尚未得到满足的邻近领域。以中国独角兽企业VIPKid为例，公司搭建的少儿英语教育平台将英语国家的老师和中国想学英语的孩子联系起来。随着教学从线下转到线上，公司也抓住了机会，拓展并深化和中国学生的关系，以及和美国、加拿大、英国老师之间的关系。其他行业的利基企业也许可以在强劲数字化服务商占据的市场找到潜在机会，提供服务。在这次危机中，一部分人对大型技术企业的戒心变得更加明显。分销平台bookshop.org就联合了担心被亚马逊剥削或忽略的独立书店。My Local Token也利用了人们希望在科技巨头之外有所选择的需求，提供帮助本地商家降低交易费用、提升客户忠诚度、振兴小商铺的虚拟货币。此类企业的价值主张和科技巨头最大化利用网络的主旨背道而驰，可以将其称为“技术替代品”企业。

对绝大多数企业来说，应对需求的转变肯定要做出一定程度的数字化转型，有些还需要程度较高的转型。微软CEO 萨蒂亚·纳德拉（Satya Nadella）在今年4月末提出，在企业客户中“我们在2个月内看到了值得用

2年去实现的数字化转型”。这些投资的结果在危机过后会持续存在。企业各层级的员工已经适应了远程办公，通过视频会议协作。这些习惯和模式很多将留存下来。



以上这些因素解释了为何在一项《财富》500强企业CEO的调研中，63%称尽管有财务压力，但新冠疫情将加速公司的技术投资，仅有6%认为会减缓。但如果想要做出改变，IT方面的投资应当看准新机会，专注于特定的商业模式创新，而不是增加总体的数字化技术使用。

重新分配资本

现在各公司的现金流都承受着压力，但当下正是时候在经过全面思考的前提下做出一些冒险决定，当然从心理上讲也许很难。研究表明多数成功企业不仅在新机会面前比其他公司投资更多，而且投资更集中，净支出中超过90%用于更高增长和回报的细分市场。这些企业懂得，危机也是开拓竞争新地位的机会。

可惜，很多企业仍然默认采用传统方式，在投资上对所有行业“雨露均沾”，需要减少投资时也是全面削减，不会集中砍掉哪一个。根据BCG对大型企业的调研，2020年5月仅有39%的企业调整了投资和资本分配计划以应对新的增长点，其中仅有一半对新商业模式进行了投资。

为避开陷阱，可以从两个维度评估你的资本投资项目：算上需求转变因素，以及在运营现金流处处受限的现实下维持项目所需的资金，这个项目未来大概有多少价值。你可以从业务单元的层面进行这项评估，但更理想的情况是深入检查具体的运营或项目提案。这项工作结束后，你可能会发现自己需要彻底重新分配资本投资。

在当前环境下，愿意冒险一试的大企业可能会获益最多。目前金融市场和机构为更小规模的企业和初创企业投资还为时尚早，能力也不足。

这意味着拥有相对充足现金流的成熟大公司最终会聚集更多投资，也将更有条件利用需求转变带来的机会。

但是大公司要准备好迎接风险。CEO不要一味囤积资金、担忧某个领域或者某个地区可能会发生什么不测，应当更主动、动态地进行投资。

不确定性的加剧意味着机构无法准确预测哪些企业未来会更加成功，因此需要进行实验，一步步丰富投资组合，容纳更多样化的潜力股。变化迅雷不及掩耳，因此企业要频繁更新投资组合，根据需要重新分配资金，同时确保长期平衡，符合公司长期战略优先项。

美国运通在这方面确立了标准。2008年全球金融危机期间，因为违约情况增加、消费者支出降低和资金渠道减少，美国运通遭到严重威胁。公司推出重构计划，精简组织架构，减少现金流失，为筹措更多资金，进入收储业务。这些举措让美国运通重获自由，并拥有资金进行针对新合作和技术的长期投资，该公司成功转型为一家平台支持的服务供应商，而不仅仅是信用卡提供商。公司时任CEO 肯恩·钱纳特（Ken Chenault）提出，“我们虽然削减了运营支出，但是仍然在持续为重大增长项目投资。”最终，在危机过后美国运通市值增长了10倍多。

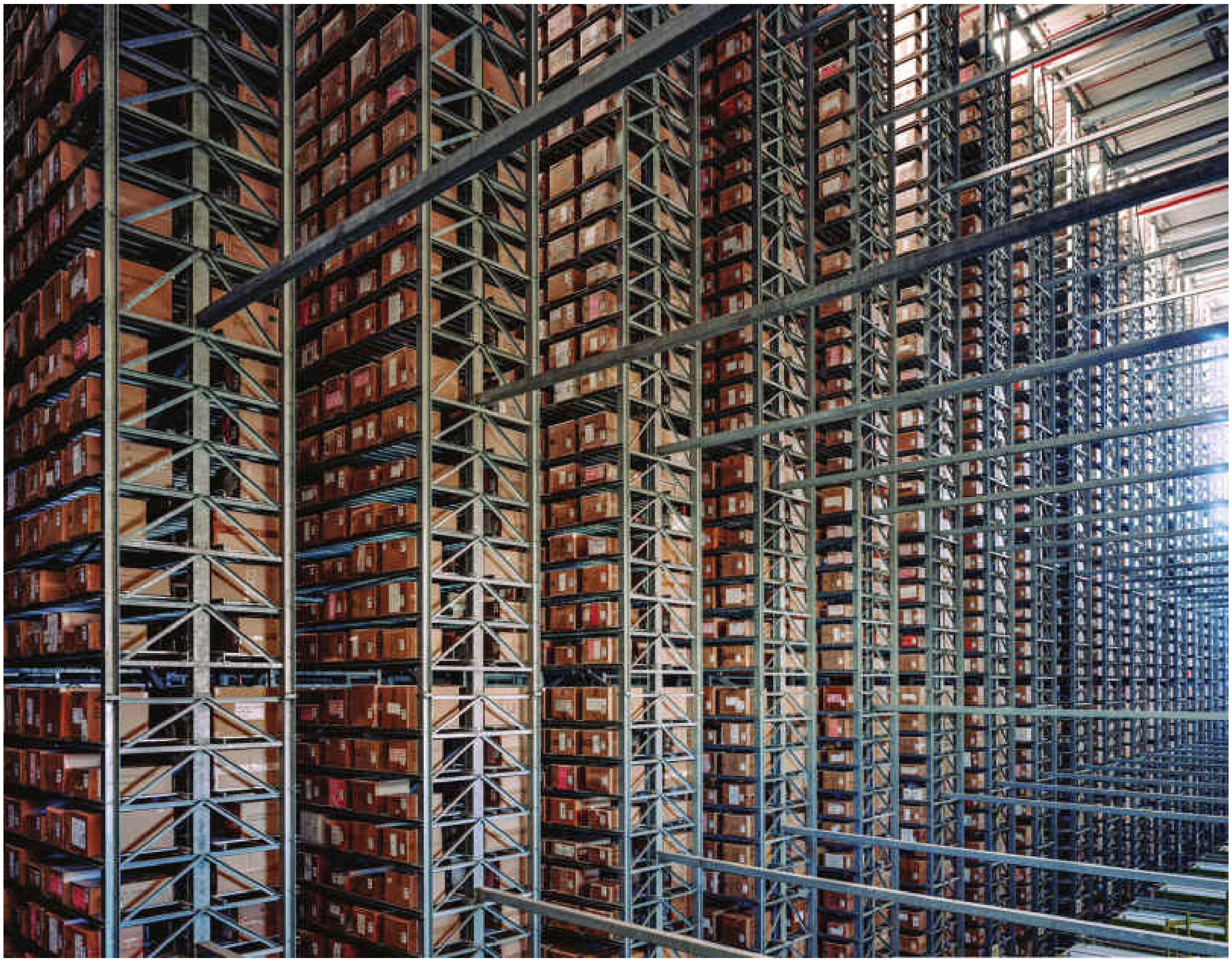
危机时刻，企业按照过去的方式运营更轻松，但这种时机往往是新方式最具价值的时候。在为适应新常态调整自身位置的过程中，企业不能被传统信息来源、商业模式和资本配置习惯缚住手脚，而是应当找出异常现象，挑战思维模式，更新商业模式并动态投资资本，不仅要努力挺过危机，更要追求在后危机时代蓬勃发展。

迈克尔·亚各彼茨是伦敦商学院创业与创新唐纳德·戈登爵士（Sir Donald Gordon）教席教授，是“生态系统经济企业战略选择”（In the Ecosystem Economy, What’s your Strategy?）（《哈佛商业评论》2019年10月刊）一文作者。马丁·里弗斯是旧金山BCG亨德森研究所主席，《想象力机器》（The Imagination Machine）（哈佛商业评论出版社即将出版）作者之一。

后疫情时代的全球供应链
GLOBAL SUPPLY CHAINS IN A POST-PANDEMIC WORLD

史兆威（Willy C. Shih）| 文
牛文静 | 译 时青靖 | 校 钮键军 | 编辑

企业需要增强供应链网络的抗风险能力，本文提供了一种方法。



关于艺术品

德国汉堡摄影师克里斯托夫·莫林豪斯（Christoph Morlinghaus）的作品探索空间和建筑。这组照片拍摄于加利福尼亚和德国的多家供货中心和生产工厂。

核心观点

问题

新冠疫情的颠覆和短缺暴露了全球供应链的脆弱，贸易战也给它带来了直接的威胁。

原因

很多企业没有严格筛查并解决隐藏的供应链薄弱环节。

解决方法

彻底梳理供应链，找出风险。减少风险的方式是列出多地点替代货源，增加关键物料的囤货。重新审视产品战略。探索能够提高灵活性和复原力的新生产技术。

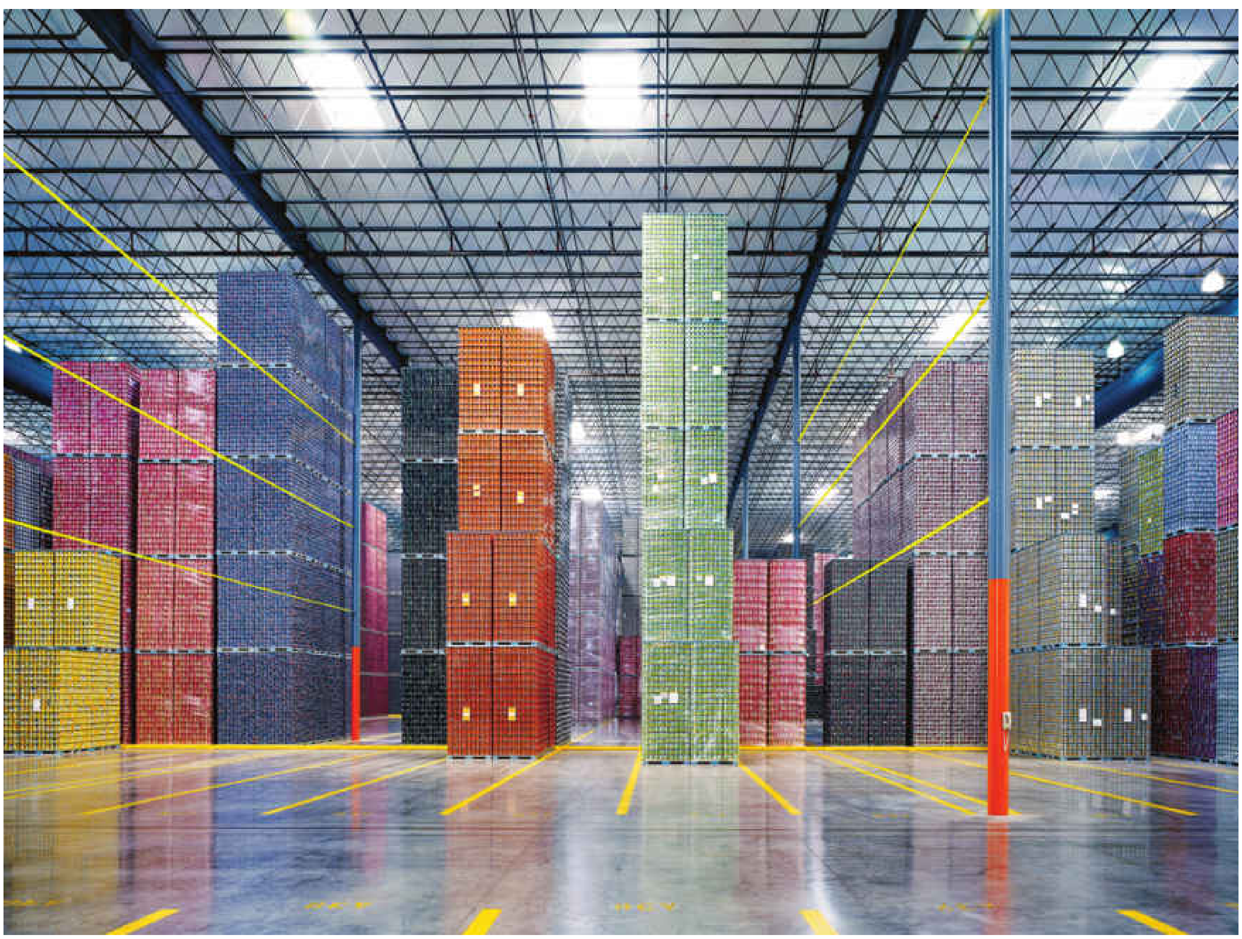
当新冠肺炎疫情平息后，世界将不复从前。今年2月开始，发生在中国的供应链冲击以及随后全球经济停滞带来的需求冲击，几乎暴露了世界各地企业在生产战略和供应链方面的脆弱。暂时性的贸易限制和药物短缺、关键性医疗物资以及其他产品的供应问题将其暴露无遗。这些问题加上中美贸易战，引发了经济民族主义抬头。全球制造商因此需要承受更大的政治和竞争压力，提升本国制造能力并增加招聘，减少乃至完全摆脱对风险供应方的依赖，重思精益制造战略，尽量减少全球供应链中的库存量。

但也有很多事情不会改变。消费者仍然期待低价产品（特别是在经济萧条时期），企业也不会因为本土生产的高成本而提价，因为存在竞争。此外，企业会长期面对高效运营的压力，也要对投资成本和生产能力精打细算。

企业的挑战是，确保在不降低竞争力的情况下，提升供应链抵御风险能力。管理者为应对挑战，应当先甄别出供应链的薄弱环节，再考虑如下应对措施，其中一些措施本该在疫情到来很早之前就付诸实践。

发现并解决潜在风险

现代商品生产往往包含很多需要特殊制造技术的关键组件或复杂材料。一家公司很难具备生产所有组件的能力。例如现代机动车不断增加的电子元件。汽车制造商无法自己生产娱乐和导航系统用的触屏，也无法生产控制发动机、转向装置及电动窗和照明功能的微处理器。更神秘莫测的产品如核苷亚磷酰胺，是被用于制造DNA和RNA序列的一组化学物质。对研发基于DNA/mRNA的新冠肺炎疫苗和基于DNA的药物疗法公司来说，以上化学物质是必需品，但其很多关键前驱物质（precursor material，又译作前体物质，是生物学概念，指某一代谢中间体的前一阶段的物质。例如葡萄糖是糖原或乳酸的前体物质；原叶绿素是叶绿素的前体物质；原维生素是维生素的前体物质——译者注）来自韩国和中国。



多数行业的制造商寻求专供单一领域的供应商和分包商，后者则需要依赖更多次级供应商。这种安排的好处是：你的产品组件产地有更多灵活性，可以使用最新科技。但是如果你的产品网络内部某个关键组件或物料依赖单一供应商，则有可能出现风险。如果该供应商只能在一家工厂或一个国家生产这一产品，你被颠覆的风险会更高。

找出薄弱环节。公司需要认真审视，才能弄清何处存在风险并自我保护。这么做需要梳理供应链的全部细节，不能只停留在一、二层级，具体细节包括分销设施和运输枢纽。过程耗时长，成本高，难怪多数企业仅关注供应量最大的战略性直接供应商。但是，让企业陷入停滞的意外带来的损失远远高于深入研究供应链的成本。

梳理供应链细节的目的是按照高中低风险划分供应商。曾在多家大公司担任供应链主管的汤姆·林顿（Tom Linton）和麻省理工学院的戴维·斯奇-利瓦伊（David Simchi-Levi）建议企业使用指标，例如丢失某供货源对收益的影响，某工厂恢复生产所需时间，备选货源情况等。（信息披露：我是大型制造及供应服务提供商Flex公司董事会成员，林顿担任该公司高级顾问。Veo Robotics公司研发出供工业机器人使用的高级视觉及3D感应系统。）弄清你所在的企业在遭遇供应冲击时，在不关门的情况下可以撑多久，这点很重要；在全行业因中断导致短缺的情况下，如果某个节点发生问题，你的企业需要多久恢复或找到替代生产地点。

这些问题的答案部分取决于企业制造能力是否灵活，能否随需求发展（很多人工或半自动化装配公司就是这样）重新配置或部署，是否包含高度专业化及难以复制的运营方式。后者的例子有，中国台湾半导体制造公司的三家工厂，包揽了全球最先进的智能手机芯片；独特传感器和零部件制造，多数由日本、德国和美国高度专业化的工厂

生产；用于苹果无线耳机和电动汽车发动机中的磁体制造需要提炼钕，这一工作多数在中国完成。

一旦找出供应链风险，你就可以通过寻找更多供货源或囤积重要物料来降低风险。

寻找更多货源。解决对中、高风险（单一工厂、供应商或地区）货源的过度依赖，最直接的办法就是寻找没有相同风险的地点，增加货源选择。中美贸易战使得一些企业开始实施“中国+1”战略，即除了在中国制造，还选择越南、印度尼西亚或者泰国等东南亚国家。但是考虑到1997年亚洲金融危机或2004年大海啸等地区性问题的风险，企业应该考虑更广泛的地域。

供应经理应考虑采取区域性战略：在关键产品被消费的地区，大量生产该产品。北美也许要面临将劳动密集型工作从中国转移到墨西哥和美国中部地区。企业需要更加依赖土耳其以及乌克兰等东欧国家，为西欧地区供应当地的消费品。希望保住全球市场份额的中国公司已经开始寻求在埃及、埃塞俄比亚、肯尼亚、缅甸、斯里兰卡等地进行低技术、劳动密集型生产。

某些产品的生产更容易转移到中国以外的地方。比如说，家具、服装和家居用品相对容易在其他地区生产，因为木材、纺织品、塑料等原料是基本物料。复杂的机械、电子元件等包含了高密度互联电路板、电子显示屏和精密铸造的物料，更难找到替代货源。

中国的经验已经证明：在不同国家或地区打造全新的供应基础设施需要花费大量金钱和时间。中国在20世纪80年代初开放经济特区的时候，几乎没有本土供应商，必须依赖遍布全球的供应链和物流专业公司在全球采购物料，成套后运到中国工厂组装。虽然有政府激励和

支持，中国仍花了20年时间才建立起现在这样的供应能力：本土满足大部分电子元件、汽车元件、化学品、药材的制造需求。

企业如果想将生产从中国转向东南亚地区，必须配套不同的物流战略。这些地区和中国不同，它们没有可以容纳最大容量集装箱货船的高效、高吞吐量港口，也没有通往主要市场的直达海运航线服务。这意味着货物要从新加坡、中国香港等其他枢纽转运，到达目的地的运输时间会更长。

从长远看，企业如果将中国完全排除出供应链将会是个错误。中国深度的供应链网络、灵活能干的劳动力队伍、高效大型港口和运输基础设施意味着在未来几年里，仍然具有高竞争力。中国是世界第二大经济体，企业应维持在中国的运营，将中国作为销售市场并获得竞争情报。

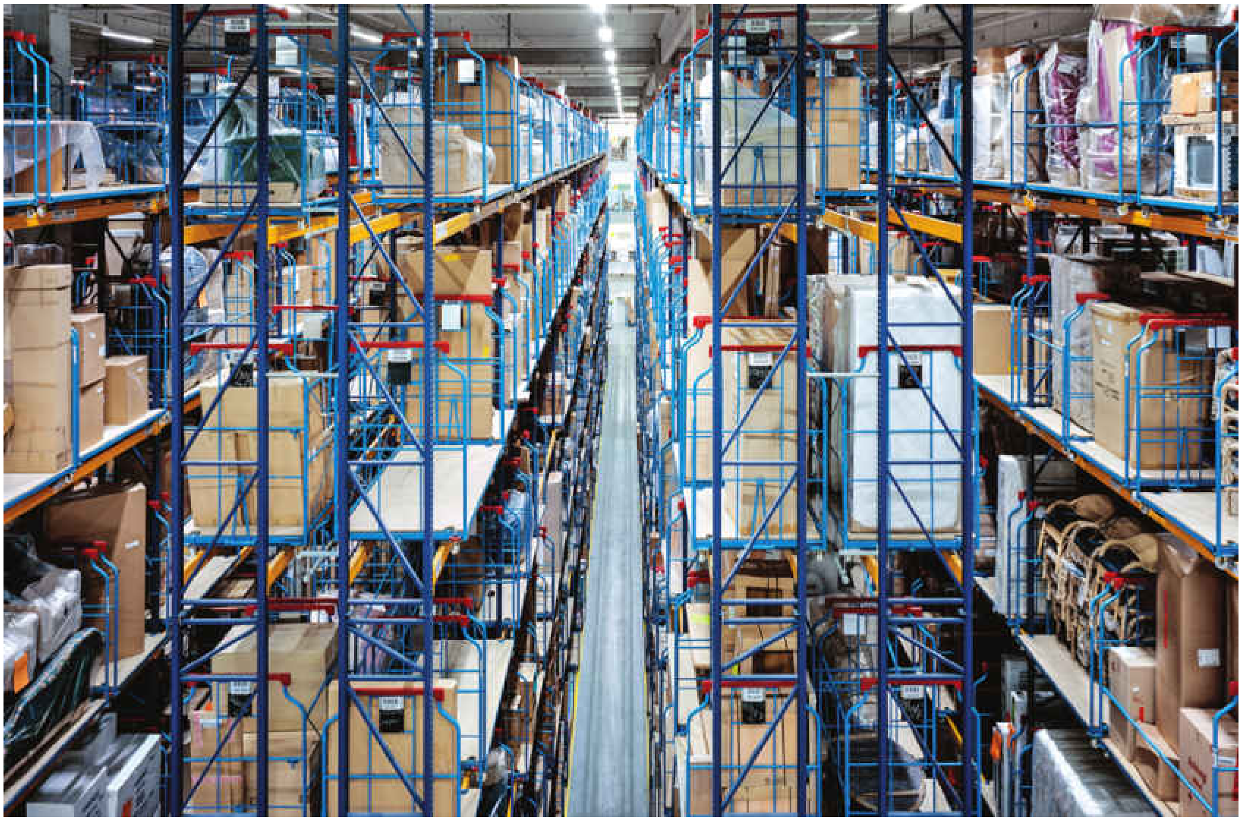
保留中级库存或安全库存。如果企业无法立刻找到其他供应商，应当决定在此之前应以何种形式保留多少库存，并确定价值链条上的位置。当然，安全库存和其他库存一样有货物报废风险，而且压货涉及现金。这不符合现在流行的零库存补货和精益库存。但这些做法节省的资金必须要和颠覆总成本相比较，其中包括损失的收益，因突然缺货必须花更高价格购买的物料，以及保证一切顺利进行付出的时间和努力。

利用流程创新的优势

企业在迁移供应链的过程中，有些会邀请供应商加入，或自己生产一些物料。无论哪种方式——转移产品线或设立新产品线都是彻底改进流程的机会。因为作为变革的一部分，你可以打破组织旧制，重

新思考初始流程背后的设计假设。（拥有生产线的企业有个难题是，当这些资产完全折旧后，主管也许会试着保留而不是投资更新、更有竞争力的工厂和设备：由于折旧成本不再计入生产成本，推动产能闲置的工厂生产，边际成本也更低。）





几年前我在一家大型美国工业设备公司的中国新工厂待了一周时间。该公司在美国和日本工厂的设计基础上，加入更新的设备和工作方式，创建了这家新工厂。运营远比美国和日本更高效和优化。在公司打造美国的下一家新工厂时，也以这家中国工厂作为基点。另一个例子是墨西哥瓜达拉拉哈拉的Flex工厂群。当生产率趋于稳定时，公司会将更小的生产线移到另一座厂房（或同一厂房的不同部分）。每次转移过程中，工人都会重新设计出需要更少空间和更少人力的工作流程，提高生产率。

企业现在或在不久的将来，可以通过新技术降低成本，或者更灵活地在产品中随意转换，淘汰现有竞争者或供应商的基础产品。很多技术进步也会创造机会，让工厂更加可持续发展。举例如下：

自动化：随着自动化成本降低，机器人现在可以在人类身边安全工作，更多类型的工作正在自动化。这场疫情让自动化更加诱人，因为现在工厂必须保持社交距离。于是，去往生产成本更高的国家进行离岸生产变得更现实可行。机器堆垛工可以极大降低货物装箱所需人力，很快就能收回成本，用于质量控制的自动化光学检测系统也是这样。

新加工技术：现在，最先进的化学制造设备所用能量和溶剂更少，产生废弃物更少，资本密集程度较低，运营成本较低。同样，新一代压缩生物反应器可以让生物技术药品和疫苗制造商生产出更小批量的产品，更加省钱。

连续流生产：这种创新将会通过降低生产者对进口药物活性成分的依赖，极大增加供应链对小分子仿制药的依赖。美国国防部高级研究计划局（DARPA）在这一领域投资了一项计划：发展灵活的小型制造平台，并研究随着特殊药物需求的上升，从稳定前躯体成分中生产多种药物活性成分的方式。

增材制造：又称3D打印，这种生产方式能极大降低制造复杂形状金属制品的步骤；并降低对机械设备和塑料注射成型模具等工具的供应商依赖。3D打印技术的快速发展可以让企业以更经济的方式生产类型不断丰富的物料，产量也有极大提升。

此类技术颠覆了很多行业曾经通过将生产集中在几家大工厂，寻求规模经济的传统战略。企业可以借此机会用抗风险能力更高的，分散在世界各地规模更小的工厂网络，取代服务全球市场的大工厂。

产品多样化和能力灵活性的取舍

疫情期间，很多产品类别需求激增，制造商很难从为一个细分市场供货跃迁到另一个，或者从生产一种产品变为生产另一种。美国食品市场的案例就是这样，企业很难适应餐饮业需求骤降，消费者需求倍增。部分原因是库存单位增殖（SKU proliferation）——供应不同细分市场的同种产品的不同形式增加。例如，企业无法满足超市卫生纸增长的需求，是因为制造商必须对调生产线，因为消费者更喜欢柔软多层的卫生纸，而不是酒店和办公室采购的更大卷更薄的卫生纸。加上不同零售商希望有不同包装和组合，这更增加了复杂性。

斯沃斯莫尔学院的巴里·施瓦兹（Barry Schwartz）和曾在CEB（现属高德纳公司）担任咨询顾问的帕特里克·斯本纳（Patrick Spenner），很早之前就提出更多选择并不意味着更好。将需求分成不同库存单位会增加预测难度，尝试在短缺时通过替代产品满足需求也会造成混乱。教训是：企业需要重新思考生产多种产品类型的优劣势。

这场由疫情引发的经济混乱暴露了供应链薄弱之处，并让人质疑全球化。世界各地的供应经理应当利用这次危机，对各自供应链网络进行全新审视，逐步了解其薄弱之处，并采取行动提升稳健性。他们不该也不能从全球化中退出，否则没有抛弃全球化的竞争对手会快速补位。领导者应当找到企业更好的运作方式，并找到竞争优势。企业是时候采用适应新现实的新视角了，在利用现有全球供应能力的基础上，提高复原力，降低未来必然会发生的颠覆所造成的风险。

延伸阅读

“制造业回归美国知易行难”

作者：史兆威，HBR.org，2020年4月15日

“制造商决定供应商是否能活下去”

作者：汤姆·林顿和宾迪亚·瓦基勒，HBR.org，2020年4月14日

“新冠病毒为供应链管理敲响了警钟”

作者：托马斯·崔，黛尔·罗杰斯和宾迪亚·瓦基勒，HBR.org，2020年3月27日

史兆威是哈佛商学院工商管理系管理实践Robert &Jane Cizik教席教授。

建立“抗衰退”合作伙伴关系

JOINT VENTURES AND PARTNERSHIPS IN A DOWNTURN

詹姆斯·班福德（James Bamford）
杰勒德·贝纳姆（Gerard Baynham）
戴维·厄恩斯特（David Ernst）| 文
永年 | 译 蒋荟蓉 | 校 时青靖 | 编辑

如何看待现有的合作——以及应该寻求的新合作。



核心观点

背景

合资企业和伙伴关系在企业应对经济衰退以及在随后经济复苏期间的增长计划中都会发挥巨大作用。

理据

合资企业和伙伴关系在压力最大的行业（如能源和医疗卫生）及创新行业（如生命科学和科技）无处不在。此外，合资企业及少数股权投资目前的表现优于独资企业和收购。

好处

企业可以利用现有的合资企业——并组建新的合资企业——来募集现金，降低资本密集度，削减运营开支。更重要的是，可以将其作为具有成本效益的方式来追求充满前景的新机会。

企业需要动用一切工具来度过本次经济衰退，并在经济复苏之时加快业务发展。必须重新调整企业运营、重新配置资源，在某些情况下还要重新打造商业模式。

对于许多企业而言，合资企业和伙伴关系将在这个过程中发挥巨大的作用——既是危机期间分担成本、减少资本需求的手段，又是危机结束后恢复发展的途径。毕竟，在承受巨大压力的行业——汽车、零售及上游的油气等行业——合资企业相当普遍。比如，通用汽车和大众汽车均拥有数十家合资企业，而合资企业的产量占了大型国际石油天然气企业上游产量的近80%。在这些及其他能源企业，合资企业也是实现从化石燃料向可再生能源过渡的关键。在海上风能和太阳能领域，50%以上的最大资产都是合资企业的架构——这种投资是荷兰皇家壳牌（Royal Dutch Shell）、英国石油（BP）、道达尔（Total）和挪威国家石油（Equinor）等企业分担风险、打造能力及实现减少温室气体排放宏伟目标的关键方式。

在医疗卫生和生命科学领域，合资企业和合作伙伴关系对于创新至关重要：美国2/3以上的医疗保险新产品是基于联合品牌或合资企业产品打造的，而生命科学企业要依靠这类合资企业来加快救生产品的上市时间并扩大其分销范围。比如，2020年3月，辉瑞（Pfizer）与BioNTech宣布正在合作研发新冠病毒疫苗。赛诺菲（Sanofi）与葛兰素史克

（GSK）、Hoth Therapeutics与Voltron Therapeutics及麻省综合医院（Mass General Hospital）也宣布了旨在开发新冠疫苗的其他合作关系。

合资企业如今在企业利润中也占了重要份额。2019年，空中客车（Airbus）、塞拉尼斯（Celanese）、苏伊士环能（Engie）、沃达丰（Vodafone）和大众20%以上的收入依靠非控股的合资企业获得，可口可乐、通用汽车及其他许多企业的这一数字超过了10%。

展望未来，我们预计，合资企业和伙伴关系会继续保持重要的影响，在某些行业和地区，其影响还会加大。我们最近分析了过去35年中与合资企业相关的趋势，分析表明，在多数行业，合作终止的情况在经济衰退时期并非总是会增加，反而时常减少。在经济复苏前夕，对合资企业的利用也通常会增加。（参见图示“合资企业年度终止情况”。）部分原因可能是由于谈判重组或退出需要时间，以及企业管理层在削减成本时倾向于首先考虑独资经营。此外，合资企业的资产回报率近来一直在攀升——并且高于同行业的独资企业。（参见“特定行业的平均资产回报率”。）这意味着，此次经济衰退期间合资终止的企业数量可能会更低。与此同时，我们的分析还表明，合资企业和合伙交易的数量在经济衰退时期通常会增加，在经济复苏时期会提速，因为这样让公司能够以高于自然增长的速度更快地起步，而且风险低于并购。

本文将审视企业在当前这一紧缩时期如何通过筹集现金、削减运营成本、减少资本开支、管理风险和重组来稳定现有的合资企业。多半是常识性的举措，但需要持续关注；由于权属企业工作计划的差异、程序的政治化及普遍的惰性，合资企业即使在最好的时期也很难重组。然而，危机可以成为变革的催化剂。此外，我们还将审视企业如何建立新的“抗衰退”的合资企业及伙伴关系，既要对具有挑战性的经济环境进行管理，又要以“轻资本”的方式开创增长机会。

支持现有合资企业

合资企业与其所有者及独资企业一样，面临着许多相同的财务挑战——因供应链断裂造成的严重收入不足、业务缩减、市场需求蒸发、信贷市场冻结。这些新的经济现实需要短期和长期的应对措施。

多数合资企业已在努力减少运营资本、削减成本、发掘额外信贷额度，并利用政府补贴和救助计划。为帮助实现这些短期干预，董事会需要参与的程度远甚于平时。在正常情况下，合资企业的董事会花5%到10%的时间用于管理。可是在经济风暴期间，有效的董事会可以成为决定合资企业是兴旺发达、停滞不前还是过早夭亡的因素。董事与企业管理者合作，召开特别董事会及委员会会议，加速决策的进程。

更多好书分享关注公众号：sanqiujun

合资伙伴、董事会和管理团队还需要评估更多从根本上重置业务的机会。合资企业的所有权是共有的，因此可以利用独资企业无法获得的重组工具。这些方法可能对合资企业、对其母公司或者对两者都有益处，而形式各异。

以非常规方式募集资金。某些合资企业有机会从现金充裕的权属企业——如国有企业、主权财富基金、私募公司以及资产负债情况良好的跨国公司——那里获得低息或无息贷款或资本。作为交换，那些权属企业可能会在合资企业中获得额外的利益、优先回报或更多的控制权。2015年，俄罗斯汽车销售因更广泛的经济问题而崩溃时，福特公司和Sollers PJSC按50:50的比例组建的合资企业Ford Sollers从福特获得了额外的资金，而作为回报，福特获得了优先股，掌握了多数投票权。

为了释放现金、改善未来的流动性或开辟新市场，合资企业或许还希望引入新的权属企业，比如私募公司、养老基金、其他金融机构或战略性行业合作伙伴。现有权属企业的获利能力可以与企业未来的业绩挂

钩，从而具有吸引更多权属企业的能力。私募公司等许多投资者能够带来促进合资企业长足发展的能力，包括更好地理解价值创造、高度关注成本降低及人才管理、治理准则、并购经验以及可以兼作由客户、供应商或合作伙伴组成的生态系统的投资组合。



关于艺术品

自1976年开始以来，俄亥俄州特温斯堡一年一度的特温斯堡节（Twinsburg Festival）已经为77000多组双胞胎和多胞胎举办了庆典。摄影师苏珊娜·拉布（Susana Raab）形容参加庆典“有点像生活在立体声音响里，或者走进了《绿野仙踪》的魔幻世界”。

与供应商、客户、贷款人和其他商业伙伴构建创造性的商业合作活动是合资企业权属者的另一个选择。过去，我们看到某项所有权权益或期权出售给某主要供应商或客户，以换取包括现金预付在内的更好的商业条款。如果权属企业之一是合资企业的主要供应商，各方可能会重新

谈判协议（如缩小价格区间）。同样，合资企业可以与贷款方谈判，将债务转换成股权，使债权人成为直接权属者。

通过协同效应和新的运营模式降低成本。虽然合资企业自身可以削减成本，但是通过与权属企业合并或以其他方式优化活动与资产，可以实现程度远甚的成本节省。合资企业和权属企业可以进行联合采购，整合供应链，或合并某些基础设施、物流、仓库或其他运营资产。2003年，沃达丰与SFR［沃达丰与威望迪（Vivendi）合作建立的法国移动电信合资企业］签订了一项协议，旨在合作提升运营领域的规模经济，比如新产品的开发与推出、采购，尤其是技术的采购。

合资企业还可以通过将目前由权属企业提供的某些职能（比如法律、人力资源、IT或财务）进行内包的方式来节省资金。我们的分析表明，虽然权属公司很少因向合资企业提供行政服务而获利，但其成本结构通常比合资企业或可能与之签约的第三方供应商高10%到30%。相反，缺乏规模的合资企业可以将某些职能外包给权属企业或第三方而从中获益。

在某些情况下，削减成本可能会导致运营模式发生更大的根本性变化。那些减少运营开支或者提升战略及财务灵活性的企业在经济衰退时期尤其受人青睐。合资企业中成本较低的合作伙伴或第三方可能会成为控股合伙人或经营者，这就能够与该企业建立协同效应。在我们看来，许多合资企业应该主动追求这种选择。相比于控制权由合资伙伴分享、合资企业管理层没有太多权力的合资模式，这种选择让企业具备更大的灵活性，提升业绩的潜力也更大。

为应对20世纪90年代末的亚洲金融危机，巴斯夫（BASF）和三菱创造性地在日本重组了产权和控制权均等的合资企业三菱化学巴斯夫（Mitsubishi Chemical BASF）。该公司被分解成两家合资企业，分别专注于原本的两大核心业务——分散剂和发泡类产品。两家企业都被置于

最有能力加强其业务的母公司的运营领导之下——巴斯夫负责分散剂公司，而三菱则负责泡沫产品公司。

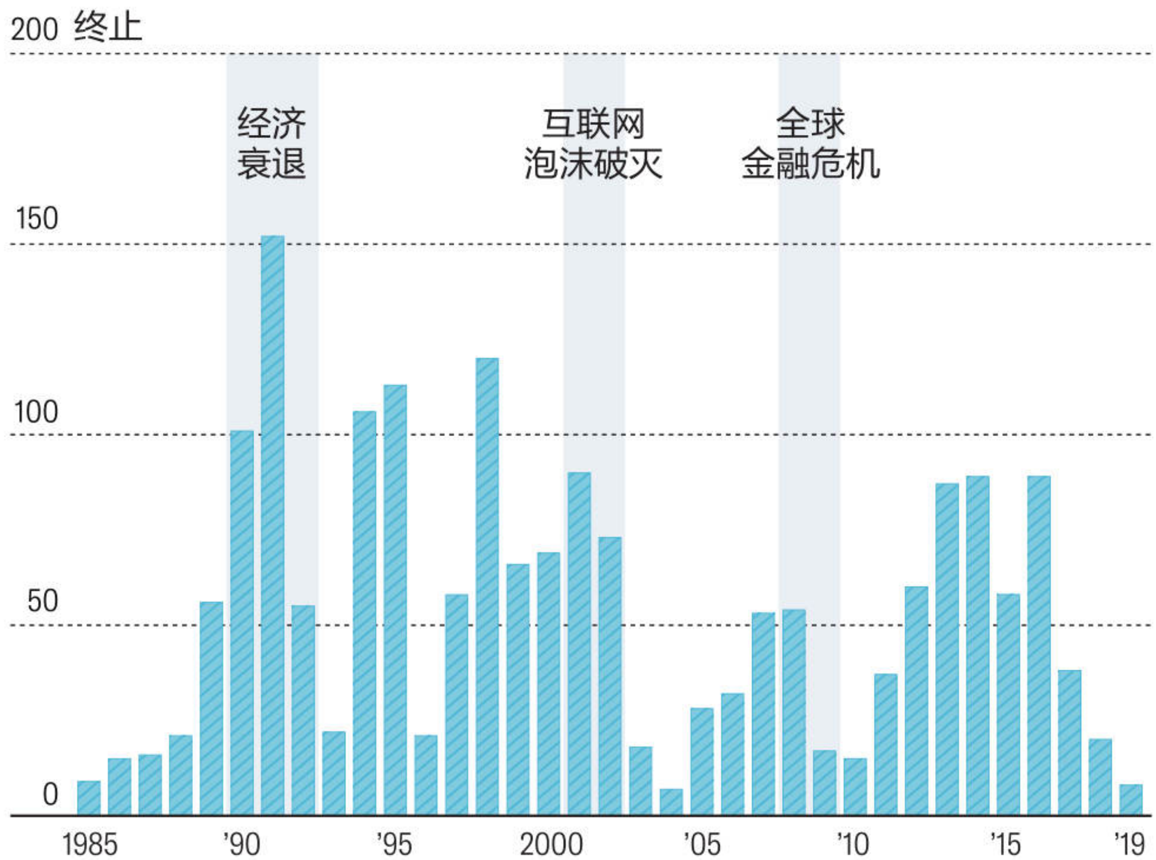
调整财务比率。合资企业董事会还可以考虑授权或强制管理层增加外部借款，尤其是当该实体杠杆率不足（合资企业经常如此）时。相反，如果一家合资企业有多余的现金，董事会可以争取将其调回，资助其他迫切的公司需求。2008年金融危机期间，一家大型液化天然气合资企业的董事会发现，公司现有近5亿美元的现金——足以支付6个月的运营成本。董事会当即批准了3亿美元的分红，让权属企业获得了现金，在其他业务领域度过风暴。

通过控股权收购及其他方式帮助权属企业。经济衰退通常会暴露合作伙伴之间存在的战略和业绩差异。虽然数据表明这种差异并不会导致控股权收购激增，但不可避免地会存在一些收购和出售，一些合资企业将被终止或清算。

在当前的环境下，有关预算和资本支出的日常决策可能陷入僵局，从而在约1/3的合资企业合同中触发期权的买卖。在其他情况下，如果某个合作者拥有全部所有权，那么潜在的协同效应会更大，而合资企业对其更具核心地位——或者已经更为一体化的一方会收购其他合作者的股权。或者某一权属方可以收购并整合部分合资企业，或者出售给第三方。比如，2008-2009年的金融危机迫使加拿大的北电网络（Nortel）申请破产保护，之后北电将与LG建立的一家业绩优秀的韩国合资企业的控股权出售给了爱立信。另一种情况是，所有权属企业都将合资企业出售给一个由金融投资者组成的财团。

合资企业年度终止情况

终止并不总是在经济衰退期间增加，在那之后又迅速减少。

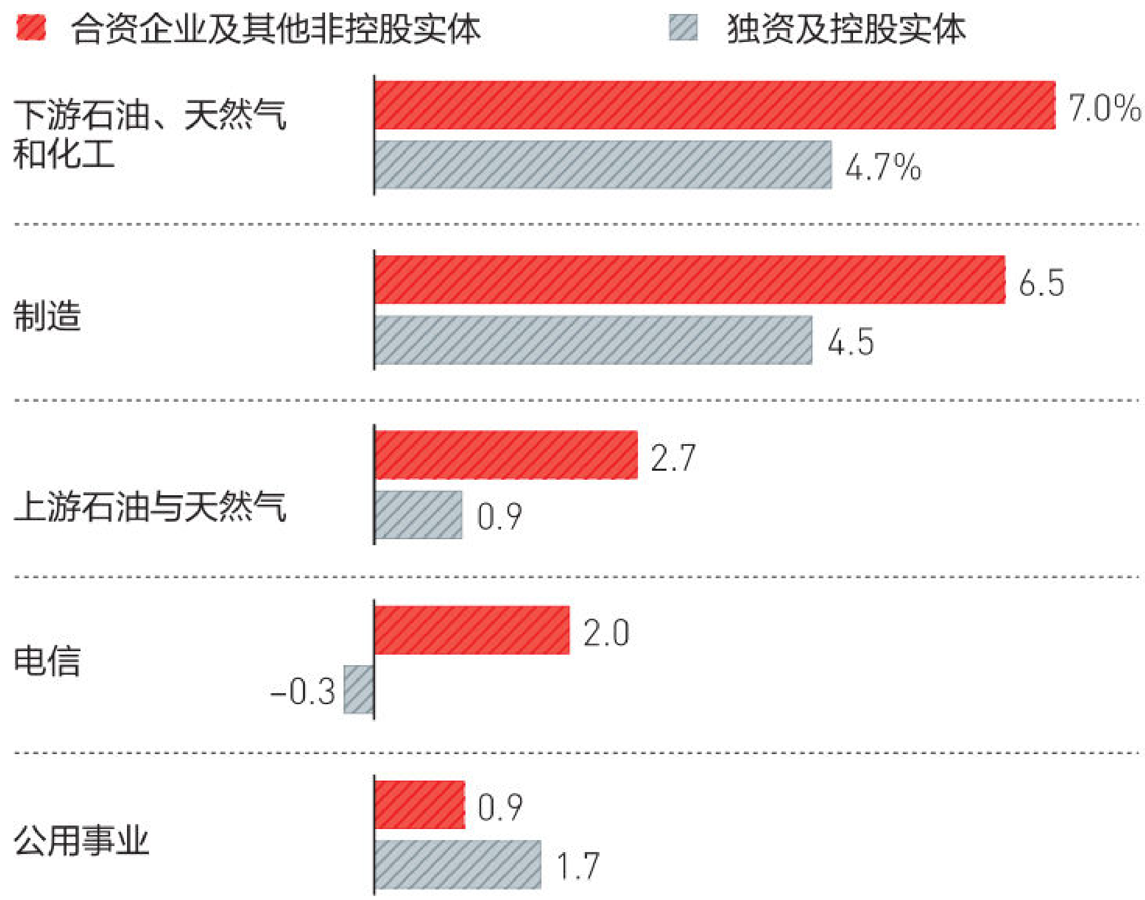


注：图表绘制的是1873宗合资企业终止；非合资企业伙伴关系除外。
来源：SDC Platinum、公告；Water Street Partners的分析

（返回原文阅读）

特定行业的平均资产回报率

合资企业的资产回报率高于其他投资的资产回报率。



* 不包括2016年

注： 依据对2014-2017年期间20000多笔投资的分析。投资包括合资企业、并购和自然增长。

（返回原文阅读）

创建新的合资企业和伙伴关系

新的合资企业和伙伴关系还能够帮助企业度过经济危机。它们可以用来募集现金、保证获得成本协同效应，或者追求风险较低、成本效率较高的增长。当资金紧张时，这种好处使合资企业和伙伴关系成为了替代并购或机构性投资的热门选择。我们的分析表明，合资企业和伙伴关系通常会在经济衰退的后期阶段增加，标志着经济的复苏，其步伐也超

过了并购。比如，就在1990年至1992年以及2001年至2002年的经济衰退之后，新合资企业及伙伴关系交易的数量比正常水平高出了20%。

转让部分资产。对于需要更多流动性的公司而言，合资企业是替代完全剥离资产的一个很好选择。一种方法就是将其作为计划退出的第一步：卖家将非核心业务放入与潜在买家组建的合资企业，并协商在一段时间之内售出全部业务，通常是在3至5年内。当潜在买家无法意识到该企业或其资产的全部潜力时，或者在第一天就可能无力购买或经营该企业时，这种交易对卖家而言尤其值得。IBM在将其个人电脑业务出售给联想时就利用了这种分阶段退出的架构。朗盛（Lanxess）2007年将其特色塑料业务并入与英力士（Ineos）组建的合资企业时也同样如此。这样，朗盛在合资企业成立时就收到了一笔付款，两年后在其完全退出合资企业时又收到了第二笔付款。第二笔付款是根据企业的业绩来支付的——在难以进行估值时，这是一种有用的方法。

另一种方法是将某业务部门中的部分权益出售给第三方，有效地将该业务转变成合资企业。陶氏化学（Dow Chemical）在2008年就因追求这种改变游戏的架构而出名，当时它试图将其大宗化学品业务的关键元素出售给科威特国有的石化工业公司（Petrochemicals Industry Company），以募集现金，并减少对周期性大宗化学品业务的接触。可是当科威特议会在最后一刻否决了这桩交易时，它就被束之高阁了。在亚洲金融危机期间，斗山集团（Doosan）同意将其东方啤酒厂（Oriental Brewery）50%的权益出售给业务遍及全球的大企业Interbrew，以募集现金。这项交易让东方啤酒厂获得了提升业绩的新技术、营销网络和成本管理能力。 在类似的举措中，从2008年到2010年，切萨皮克能源公司（Chesapeake Energy）通过向英国石油、挪威国油、道达尔及其他企业出售其美国页岩气资产中的部分权益而募集到了80多亿美元的资金。

第三种创造性的选择以售后回租的方式出售资产。通过这种交易，企业通常会剥离某些（非核心）资产，但将其与合资企业绑定在一起。比如，作为2005年到2007年开展的一项激进的公司重组计划的一部分，索尼以8亿多美元的价格将其芯片制造设施出售给了东芝；这些资产随后又回租给了两家企业组建的一家新合资企业，该合资企业为PlayStation和索尼的其他消费电子产品生产芯片。

业务合并。这种合资企业产生的协同效应会十分可观。这里存在一个选择范围。在较窄一端，企业（尤其是自然资源行业的那些企业）将一系列相邻的资产合并入一个单独的合资企业，以更好地协调各方的积极性，并在基础设施上节省资金。如果将这种逻辑推广到整个地区、国家或业务部门，企业可以将类似的业务与行业同行或竞争对手合并，以获得额外的规模或成本协同效应。2009年，摩根士丹利和花旗银行将其零售经纪和财富管理业务合并入一家按51:49的比例组建的合资企业，花旗从中还获得了27亿美元的预付现金。同样，2013年，贝塔斯曼（Bertelsmann）和Pearson将面临逆境的普通版图书出版业务合并入了按53:47的比例组建的合资企业企鹅兰登书屋（Penguin Random House）。











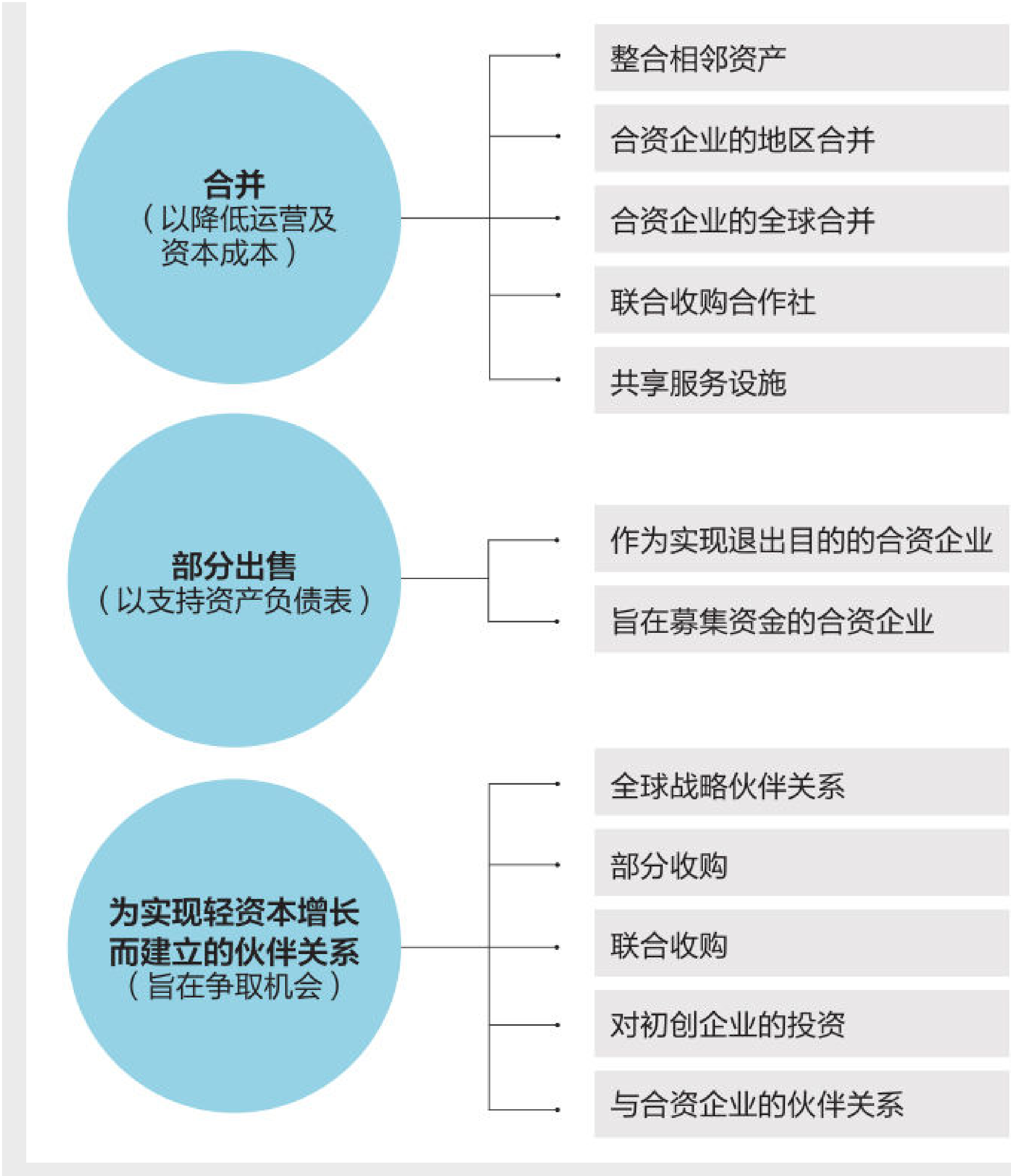
企业也可以与同行业其他公司合作，将后勤、销售或采购职能合并入合资企业中，实现更大的规模经济。美国三大汽车制造商在组建全球采购合资企业的过程中采用了这种做法。石油和天然气企业也已致力于建立采购合作社、物流联营、维护及库存管理共享合资企业以及其他合作架构。电信企业也同样如此。比如，德国电信（Deutsche Telekom）和法国电信Orange组建了采购合资企业BuyIn，两家公司将采购活动合并于其中，以求每年节省10亿美元以上的资金。

为实现轻资本增长而建立伙伴关系。寻求增长但又希望降低投资风险的企业可以考虑一系列交易方式。某些企业可能会与现金充裕的公司——包括国有企业、主权财富基金或私募公司——建立全球战略伙伴关

系，以在某个行业或市场范围内发现并开发一系列机会。全球性石油企业英国石油、欧洲化学品制造商北欧化工（Borealis）、巴西国有石油企业巴西石油（Petrobras）以及法国汽车制造商雷诺（Renault）等数十家企业多年来寻求的就是这样的安排。

组建新的合资企业和伙伴关系

各种合作企业可以帮助企业募集资金、降低成本，并为未来的增长做好准备。



另一种选择是，对于在有吸引力的市场运营的同行陷入困境的业务部门，企业可以收购其部分股权。2003年，法国石油巨头道达尔通过其化工部门阿托菲纳（Atofina）获得了三星化工（Samsung Chemicals）50%的股份，创建了三星阿托菲纳（Samsung Atofina），向其转移了技

术、运营能力和营销专业技能，助推了业务的增长。在某些情况下，企业可以联合收购第三方，就像两家竞争对手Votorantim和Suzano在市场低迷时期所做的那样，它们当时收购了巴西纸浆和造纸企业Ripasa的多数票表决控制权。这项交易在结构上是为了保持两家权属企业的市场独立性，将Ripasa转变为一个联合控制的生产单位。该协议还向买家提供了六年内收购Ripasa额外优先股及普通股的特权。

类似的策略是对创新供应商及科技企业进行投资，或者与之成为合作伙伴。丰田在20世纪90年代的投资以及与核心零件供应商建立的深度伙伴关系被认为压缩了从概念到量产所需的时间，降低了制造成本，也减少了缺陷。同样，在20世纪90年代，三星电子（Samsung Electronics）制定了一项计划，为供应商提供财务支持，并协助其构建技术能力，从而促进了技术进步，节省了材料，缩短了订单交付的时间。

如今，电力、化工、采矿和石油企业可以建立类似的交易，对清洁技术、可再生能源、回收利用或自动驾驶汽车企业进行少数股权投资，并同意在这些企业的运营中试行技术。这样的安排会让市盈率较低的大型企业参与进增长前景和估值都高得多的企业，加速向无碳未来过渡。

还有一种办法是与行业同行及邻近的企业合作，开发并商业化新产品。在化工行业内部，企业间一直在组建联盟与小型伙伴关系，以便开发和销售新的可持续技术，并为其建立标准。类似的模式会出现在其他行业；伙伴关系在颠覆性市场及技术前沿特别有价值，其中许多将以简单的非股权合作开始，一旦通过了特定的技术或财务节点，就可以选择转变为全面合资企业，以此作为对冲赌注并减少前期投资的方式。

据说是弗拉基米尔·列宁（Vladimir Lenin）所说的一句格言说，“有时候数十年什么事都不会发生，有时候数周内就会发生数十年的事。”2020年，我们就在经历这样荒谬的时期。然而，乱世期间可能蕴藏着丰

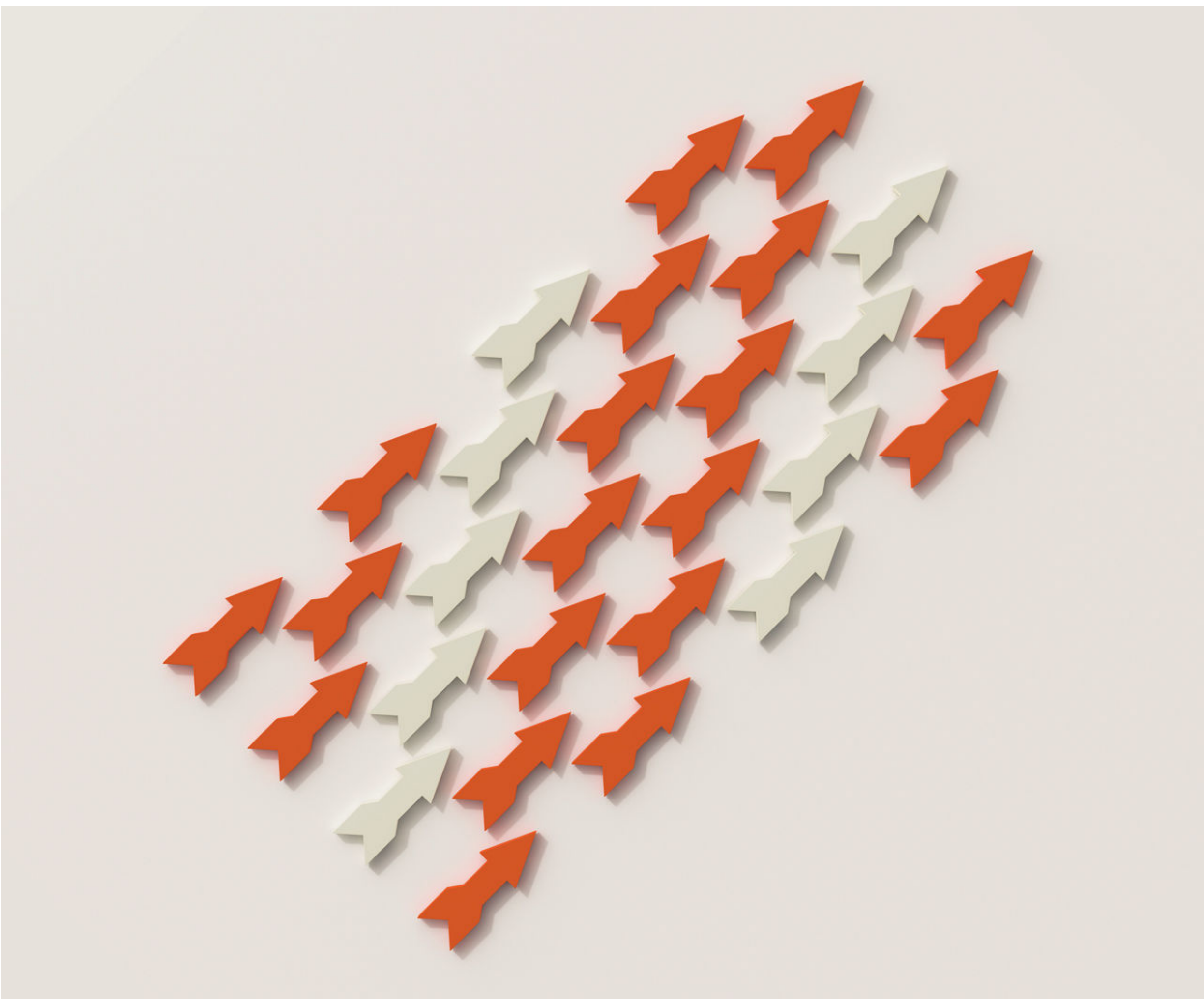
富的机会。对当前的合资企业和伙伴关系进行战略性审视，经过缜密思考而创建新的合资企业和伙伴关系，可以在走出危机时巩固企业地位，有助于在即将到来的反弹中发掘增长的机会。

詹姆斯·班福德、杰勒德·贝纳姆和戴维·厄恩斯特是Ankura公司所属Water Street Partners公司的高级董事总经理。此前，班福德和厄恩斯特是麦肯锡公司（McKinsey & Company）合资企业与联盟业务的全球联合负责人。

战略决定一切

陈东升 | 文 李全伟 | 编辑

泰康走到今天，我最深刻的体会就是战略决定一切，所有的领域都要服从战略。



泰康保险集团（以下简称“泰康”）1996年成立，到2020年，连续三年进入《财富》世界500强，用24年时间，成长为一家管理资产超过2万亿元、总资产1万亿元，代理人队伍70万人、年营业收入2000亿元的金融保险服务集团。我1992年开始创业，先后创办中国嘉德和泰康。在经营企业过程中，我最关心的是战略，一直在思考战略相关问题。企业作为一个经济组织，要发展壮大，最核心的是要制定正确的战略。

泰康经历了三次关键战略调整：2001年，做大规模，开启全国布局；2009年，回归寿险本源，开启价值转型；第三次是始于2007年进军养老产业的尝试，泰康用10年时间布局医养板块，最终在2017年形成深耕寿险产业链，打造大健康产业生态的全新战略。每一次战略的转变，都将泰康带往一个新高度。泰康的长期发展说明，战略决定一切。

定位决定战略

正确的定位是制定战略的前提和基础。定位的核心是“做什么生意”和“做什么人的生意”。

“做什么生意”就是选择赛道。大水里面才有大鱼，所以一定要选一个大产业、好行业，天花板要足够高，才有可能做成大企业。企业越大，才能承担更大的社会责任。

对于行业和产业的选择，个人经验是长期看人口、中期看结构、短期看宏观。长期看人口，一是要关注人口结构的变化。传统农业社会出生率高、存活率低、人均寿命短，形成典型的金字塔结构。到了工业社会，生育率和死亡率降低，人均寿命大为延长，自然就演变成

柱状结构；同时中产人群形成和不断壮大，人均寿命的延长也带来老龄化的挑战和机会。二是要关注人口需求的变化。最好的生意是抓住人的刚需——工业时代是衣食住行，服务业时代是娱教医养。再过三五十年，最晚到本世纪末，人类社会将进入长寿时代，百岁人生时代到来，人人带病长期生存，所以健康时代、财富时代也随之而来。企业家应该抓住最具消费能力的群体，根据这些人群需求的变化来布局产业和调整产品。所以这也是决定一个企业“做什么人的生意”的一个前提。

中期看结构，主要是在社会经济和产业结构的变化中寻找机会。美国100多年的繁荣，先后经历了工业时代、消费时代和数字时代三个阶段，每个阶段都产生了一批伟大的企业和企业家。中国是三期交叠，工业时代在计划经济时代已奠定基础，所以是以国有企业为主；数字时代诞生了阿里巴巴和腾讯这样的巨头；而在消费时代还缺少领军企业，这就给了创业者和企业家很大的机会和空间。如今，经过新中国70年的建设，特别是改革开放这40年的发展，中国已基本完成工业化，向后工业化时代转型；后工业化时代就是以服务业为主导，随着中产人群的崛起和长寿时代的到来，以“娱教医养”为主导的服务业和大消费产业将成为拉动经济增长的新动力。

短期看宏观，宏观经济的变化原则上不影响企业的定位与长期战略，但是企业要根据宏观经济的变化来调整短期发展的目标。

什么样的企业有成为大企业的特质呢？只要具备“创新、复利、连锁和杠杆”这四个要素，甚至不需要全部满足，企业就有做大做强的基础。创新是企业发展壮大的第一要务，这已经是所有企业的共识。复利是人类最伟大的发明，它要求产业或者企业具备长期经营的特质，在长期积累的过程中展现复利的力量。连锁和杠杆都是企业快速扩

张、迅速做大的方式，连锁对管理系统和管理能力有很高的要求。杠杆就是负债，银行、房地产还有寿险都是负债经营，是天然的杠杆行业。当然利用杠杆风险是最大的，大到金融危机、小到企业破产，基本上都是因为利用杠杆快速扩张导致的。寿险行业这四个因素都具备。

定位的第二个关键是“做什么人的生意”。定位决定战略，而战略就是对客户的定位。所有产品是根据客户定位来设计，有什么样的客户，就应该根据他的需求，给他什么样的产品和服务。

客户和产品构成了市场，再通过销售渠道（队伍）这个媒介将客户和产品连接起来，使得市场顺利运转。所以客户、产品和销售渠道三位一体，称之为“经营金三角”。

客户定位定清楚，才有明确的产品。泰康2007年决定进军养老产业，将美国CCRC养老社区概念带到中国，还创新性地开发出对接养老社区的保险产品“幸福有约”，实现虚拟保险和实体养老服务相结合。泰康把“幸福有约”的用户称为“三高一主”——高级知识分子、高级管理者、高级干部和企业主。普通保单每年交5000元、交10年，而“幸福有约”一年交20万元，也是交10年。泰康还推出“幸福有约”青少版，规划时间更早，缴费金额更低，让中产人群也能享受高品质的医养服务。买这个产品的人，是买一种生活方式，老了之后到泰康的养老社区来养老，同时每个养老社区都配建了康复医院，可以满足老年人康复护理的需求。

明确了客户和产品，再就是销售。寿险公司的本质是一家销售公司，泰康在全国有70万销售大军，源源不断地把公司的产品理念传递给精准的客户。因为泰康有了养老社区和康复医院，还创新了销售方

法——体验式销售。泰康把客户带到养老社区，让他们亲眼看看，转化就容易了。

因为有了新的产品和客户定位，公司也在打造一个新的职业叫健康财富规划师，为客户提供全方位的健康和财富的规划、管理与服务。所以对他们首先要求是一名全科医生，然后是一名高级理财规划师。这些必须通过严格的考试才能持证。所以新的客户、产品与销售队伍，构成了一个全新的经营"金三角"，甚至是一个全新销售的生态。

战略来源于实践

定位是确定公司做什么，战略就是公司要怎么做。

战略与愿景、使命和价值观密切相关。愿景和使命是方向性的，愿景是企业自身的发展目标；使命更高一层，是企业存在能够给社会带来的价值和意义，是一种外部性。在这两者的基础上，就会有企业的具体战略，从这个意义上讲，战略是实现愿景与使命的途径与方法。价值观是底层系统，战略是价值观具体化的体现；没有正确的价值观作为基础，公司的战略、愿景与使命就有可能偏离正确的方向。所以我觉得要把战略、愿景、使命和价值观作为一个整体来看待。

好的战略一定来源于实践，并在实践的过程中不断推进衍变。泰康刚成立的时候，中国的寿险市场还很小，而且很快遇上了亚洲金融风暴，国家对金融业的发展也很谨慎。所以泰康那时候就放慢脚步，提出"不求最大，但求最好"，做"小而精"。但是泰康自己心里清楚，金融业要有规模才有影响力，而且坚信寿险是一个很好的产业，中国人

口庞大，经济发展潜力也大，只要做好一定能够成为《财富》世界500强企业。

到2000年前后，中国加入WTO的形势已经比较明朗，金融业面临对外开放，国家也鼓励企业做大做强。在这种情形下，泰康抓住机会，引入11亿元外资，并在短短三年内在全国开了23家省级分公司和168家中心支公司，基本完成机构全国网络化布局，为下一步做大规模打下了良好基础。

战略是抽象的，更是具体的。做大规模是一个长期目标，在这个大的战略方向上，还有一些具体战略来支撑它。一个是从2002年开始，银保渠道在中国兴起，泰康的保险业务规模迅速做大，当年保费收入较2001年的16.16亿元增长超过300%；2003年也实现超100%的增长，首次超过100亿元，2006年收入又跨过200亿元大关。第二个是泰康在2006年开启了县域保险战略，将机构下沉至县级城市甚至乡镇，两年间新设了超过2000个县域网点。虽然三年里迅速把保费收入做到超过600亿元，但存在很多问题，表面上是短期机构发展速度过快，管理和干部跟不上，更重要的是银保渠道短期保费占比较高，背离了寿险产业经营的本质。

寿险是负债经营的产业，更是具备获取复利效应的产业。复利需要时间的积累才能产生效用，所以对寿险公司来说，长期保单才有价值。但是银行渠道卖的保险产品通常不超过5年就需要兑付，给公司的长期经营带来了很大的挑战。2009年，泰康开启新一轮的战略转型，从做大规模转向价值经营，一是夯实县域机构，经营重点回归中心城市；二是逐步减少短期产品销售，降低对银保渠道的依赖。于是，泰康的规模保费在2010年惯性增长到866亿元的高峰后，遭遇了连续三年

负增长，到2013年降至766亿元触底反弹；2015年泰康保费首次跨越1000亿元大关，银保渠道保费占比也从2010年的66.7%下降至37.9%。

战略既要关注现在，更要着眼未来。对此，企业应该关注两个问题：现在赚钱，将来这种方式还能不能赚钱？能不能构建新的利润池？

泰康在做大做强寿险主业同时，也一直在观察和思考未来发展方向。平安是行业的标杆企业，它1988年成立，比泰康早了8年，保险做得很好，也拿了很多牌照，走的是金融宽带的道路，现在又走向金融科技。但是平安金融宽带的路泰康走不了，一个是很难拿到金融牌照，这个时间窗口已经过去了；第二是市场越成熟，专业化就越重要。还有就是世界上金融企业走多元化道路很难成功，比如1998年花旗银行和旅行者保险集团合并成花旗集团后，又在2002年分拆成独立子公司运营，甚至后来被打包出售。

同时我们研究美国保险业的历史发现在20世纪60年代，美国寿险业资产一度占到金融资产的20%，到1990年下降到不足14%，到2000年之后，寿险业资产占比只剩下不到8%；在寿险业内部，传统寿险产品收入占比从上世纪70年代的约60%，降低到2000年左右的24%，个人寿险的投保率也从70年代的51%下滑到2010年的32%。虽然中国寿险业还处于高速发展期，但行业发展的最终趋势是不会变的，泰康需要未雨绸缪。

另一方面，因为人寿保险聚集了大量的长期资金，而市场上缺少足够的投资标的，就存在资产负债匹配的问题。2004年泰康人寿的投资中心组建了一个团队研究这个问题，2007年，我们发现养老服务业可能是一个好的方向，开始尝试进军养老产业，后来又扩展到医疗康复。泰康做医疗养老，一是可以为保险资金寻找可靠的投资出口，二

是可以为客户提供养老和医疗服务，后来在实践的过程中逐渐认识到保险业和养老产业的协同效应，更坚定了泰康深耕寿险的专业化道路，最终形成“虚拟保险支付+实体医养康宁服务”的大健康产业生态体系的全新战略。

对于泰康来说，把寿险主业做好，然后进入资管，进入养老和医疗，不是在跨界，而是深耕寿险产业链。养老和寿险是天然匹配，真正实现商业模式上的“长坡、宽道和厚雪”——长坡即全生命周期，就是“从摇篮到天堂，客户活着的时候我们为您服务，上了天堂，我们还为您站岗”；宽道即服务领域要足够宽——活力养老、高端医疗、卓越理财、终极关怀，让人长寿、健康、富足的服务全部涵盖；厚雪是面向中产及以上的客户。只有满足这三个条件，泰康才能像滚雪球一样越滚越大。

除此之外，价值观很重要，企业要一直坚守。价值观是战略的底层系统，不管企业战略如何变，价值观不能偏。泰康成立时就确立了专业化、市场化、规范化的价值观，在这20多年的发展过程中，公司从一个单一的寿险公司发展成多元的金融保险服务集团，正迈向大健康产业生态体系；虽然战略经过三次大的调整，但是从来没有偏离过这个价值观。并且在经营实践的过程中，泰康不断升华对人寿保险的认识，把公司的价值观提升到了哲学层面——尊重生命、关爱生命、礼赞生命，这也跟泰康的大健康战略相辅相成、相得益彰。所以在这个基础上，泰康也有了新的使命和愿景——成为一家“面向大健康产业的金融保险服务集团，让人们更长寿、更健康、更富足”。

企业竞争的本质是公司治理的竞争

治理结构是战略落地的组织、制度和人才的保证。企业竞争的本质是治理结构的竞争，是董事会的竞争。中国严格意义上的现代企业是从1992年《股份有限公司规范意见》《有限责任公司规范意见》这两个文件出台后才开始出现的，那时候整个中国都没什么经验，所以泰康那时候的公司章程、合同书，基本上就是照抄这两个文件以及《公司法》的条文，早期的章程非常薄，不到10页。但2000年泰康引进外资的时候，章程就有了将近100页。因为西方企业在发展的过程中已经遇到过各种问题，它们的条款会非常严格、精细，把公司治理发展过程中遇到的各种问题和不安定的潜在因素都考虑到了。

治理结构的核心是股东大会、董事会和经营管理层三位一体，股东大会是最高的权力机构、董事会是战略决策机构、战略决策的执行机构就是经营管理层。治理结构一定要建立在阳光透明原则的基础上，只有这样，管理层才能够深入理解股东和董事会的意志，才能够透彻地理解公司战略，才会形成执行力。

良好的股权结构是公司治理结构的基础，有什么样的股权结构就有什么样的公司治理。我从做泰康第一天起就非常重视股权结构，经过多年发展，逐渐形成以大股东领衔、外资股东和中小股东共同发展的稳定股权结构。找股东就像找对象，股东不和谐经常扯皮，企业的发展就会受影响。所以找股东要找“富贵人家”，要找最优秀的企业。泰康的外资股东和泰康一起发展了很多年，特别是新加坡政府投资公司，从2000年进入后就没有离开。现在互联网企业发展的方式是速成，这个速成的过程也就是融资的过程，拼命地一轮一轮融资，股权也一轮一轮地被稀释，这对公司的治理结构是一个挑战。

董事会的结构也很重要。一个一流的董事会，一定要考虑到知识结构的相互补充和完善，此外还要考虑到市场竞争和时代环境的要

求。泰康是中国金融业第一家引入独立董事制度的企业，到目前公司一直坚持三位不同领域独立董事的结构。一是要有一位宏观经济学家，因为泰康上万亿元的资产在股票市场、债券市场、外汇市场，必须密切关注宏观经济走势；二是要有一名审计师，主要是监控风险，要找最好的审计师，帮公司严厉地看着所有财务风险；第三个是一位科技领域的代表，现在技术的发展日新月异，必须要有这方面的专家。

一定要尊重董事的专业意见，保持独立董事的独立性。中国的企业还基本是第一代创始人主导，通常创始人和董事长处在强势的位置上。越是这种状态，创始人与董事长越应该有包容心，要让董事会成员表达他们的意志，发挥他们的专业。一个好的董事会一定要容许反对意见存在，对很多事情，不同的人会有不同的理解，但这种不同会让大家的思维更加完善。而且优秀、专业的独立董事，一定是站在股东、公司的利益上来考虑问题，既然选择了他，就要给予他充分的信任，并肯定他的专业能力。这样你的董事会成员才会有热情，愿意为公司思考，奉献他们的知识和智慧。

同时，要加强董事和经营管理层之间的互动，创造条件让董事熟悉和深入了解公司的发展。泰康所有的董事会，公司的核心高管都会参加，这么多年的公司经营报告，都是由COO、CFO、CIO、董秘还有首席合规官、风险官来做。这给泰康高管很好的跟董事沟通的机会。公司也定期安排独立董事去业务一线和养老社区做些调研。他们在调研的过程中发现问题，回来在董事会上提出来，更加有利于战略的落实和公司的发展。

通过观察，泰康发现无论是美国还是中国，无论近代还是现代，从公司治理角度来看，发展最好的还是那些创始人、创新者、核心股

东和经营者四位一体的公司，比如苹果、谷歌、亚马逊、华为、阿里巴巴、腾讯、平安。这样一种结构，有着很顽强的生命力和出类拔萃的竞争力，而且也往往容易成为新时代技术创新的主导者和推动者。

战略共识就是执行力

作为企业家，一定要明白，你对企业的影响来自你的思想力。思想力就是你对战略的思考，对战略的明确描述，以及队伍上下对战略形成高度共识。

执行力就是战略认识的统一。战略一定要在三个层面达成共识，在这个方面，泰康是有教训的。2006年泰康开启县域保险战略，所有干部不理解，但那时候我觉得自己是董事长也是CEO，自己说什么他们去做就行了，强行推这个战略。他们迫于压力做了，但动作变形，严格讲应该是“失败”了。这件事教育了我，后来再制定新的战略时候，一个很重要的经验，就是一定要在董事会形成高度的共识，然后再在经营高管层形成高度的共识，还要在核心干部、基层骨干员工中形成高度的共识。

到2007年泰康开始进军养老产业，我就特别重视共识的达成。当时公司有两次非常重要的董事会，一次是2010年在美国开的。2008年我考察了美国和其他国家与地区很多养老社区，最终决定把美国的模式带到国内，在整体战略推动之前，公司的董事参观了美国的养老社区，从东海岸走到西海岸，大家感慨万千，觉得公司医养战略非常正确。

进军养老之后，泰康又觉得养老和医疗分不开，所以公司又有一个重大的战略转移，就是从传统的、一元的寿险养老社区路线进入一

个综合的医养和健康路线。泰康要进军健康保险、进军医院，这个事情非同小可，董事会其实有很大的担忧，担忧公司是不是跨界跨得太大，是不是有能力把握风险？所以2016年，泰康又在香港开了一次董事会，高管们做了一天的报告，向董事会详细阐述医养战略。通过这次会议，董事们打消了顾虑。总的来说，所有这些重大决策成就了泰康“活力养老、高端医疗、卓越理财、终极关怀”四位一体的商业模式，也有了泰康今天的大健康产业生态体系。

董事会层面解决了战略共识问题之后，在经营管理层和基层也要统一思想。泰康的方式是“走出去、请进来”“自上而下、自下而上”。“走出去”是去美国、欧洲优秀机构学习考察，“请进来”是把一些国际上的知名专家、企业家请到泰康分享指导。然后从群众中来到群众中去，广泛发动，全员参与、充分讨论，自上而下、自下而上，反反复复、循环往复，把事情一件一件理清楚，把问题一个一个弄透彻，最终统一共识形成集体智慧。这样集千钧之力形成的高度战略共识，就会有很强的执行力。

战略共识就是执行力，没有共识，这个战略也是挂在墙上的战略；凡是执行力不够的，主要原因是对战略的认识不足。当所有的人理解战略后，执行的问题就解决了。所以共识就是力量、共识就是行动、共识就是方向、共识就是未来。如果每个人有自己的想法，那在战略执行上就会打折扣。

泰康走到今天，我最深刻的体会就是战略决定一切，所有的领域都要服从战略。服从战略，首先要学习战略、了解战略、理解战略。所以我常常讲资源服从战略，所有的C级领导首先要是战略家，要对公司战略理解，然后才能够把战略在各自板块落实。公司的战略一定要天天讲，月月讲，日日讲，直到你的干部员工听得耳朵长茧，把战略

说透，上下形成共识，战略才能落地。所以我说共识就是生产力，共识就是凝聚力，共识就是执行力。

战略一定要能够用最明确简洁的语言表述出来。语言越简单，说明对战略的理解越深刻。泰康大健康产业生态体系的战略，简单说就是“长寿、健康、富足”这6个字。公司的保险、资管、医养三大板块的业务都是围绕这6字战略目标展开的。

战略明确与共识形成之后，干部就是核心要素。我讲用人，就是两点，一是要多看优点，少看缺点，用优点补缺点，人尽其才。二是，不要迷信外来的和尚会念经，核心干部最好自己培养。泰康对人才的培养有一套自己的体系，有针对校园招聘的“千人计划”，每年公司招1000人，进行两年时间的培训；针对社会招聘的叫“百川计划”；还有一个服务外勤体系的团队叫世纪组训，是专门培养支持和服务营销员的人才。在这基础之上，青干班、中青班和领袖计划又构成了我们的干部培养体系。

在这两点之后就是干部的考核。人力资源的本质是人的预期管理和人才的定价。是人才一定要上“战场”，所以KPI是基础，所有人都是“屁股指挥脑袋”，没有KPI这根指挥棒，干部的当下价值就没有办法体现，短期的奖金、晋升没办法评判。长期的关键是荣誉体系的打造。荣誉体系解决为谁而战，是价值观的问题。

制定战略、执行战略最重要的是要有定力，一定不要着急，慢就是快。总结泰康的24年，我们最大的感觉是对价值观的坚守、战略的坚守，可以归纳成“三化三不”——坚持专业化、市场化、规范化，不偷、不抢、不争。其中最核心的是对专业化的坚守，不搞多元化，规避商业模式的风险；坚持市场化，走亲清政商关系的道路，规避政治风险；坚持规范化，不偷不抢不争，做市场和监管的好学生。

企业家要坚持商业理想主义，做农夫、不做猎人，像农民一样勤勤恳恳，在自己一亩三分地精耕细作，不断积累、不断思考、不断创新。这些年从房地产到互联网，大家年年谈风口，但泰康专注于保险，也没人觉得这是个大产业。泰康就是认准了这个方向，天天琢磨，在这个方向上持续创新，就有了泰康现在的成绩。

做企业就是跑马拉松。一定要相信，目标纯正，心无旁骛，做正确的事，时间就是答案。

编者按：泰康保险集团只用24年时间，就成长为一家管理资产超过2万亿元、总资产1万亿元的金融保险服务集团。泰康长期发展的秘诀是什么？公司创始人、董事长兼CEO陈东升提出：企业作为一个经济组织，要发展壮大，最核心的是要制定正确的战略。

我们刊发了陈东升《战略决定一切》一文，总结了泰康的成功之道。此外，还刊发了杨懿梅撰写的《泰康战略：一种长期主义的坚守》。杨懿梅是资深企业家顾问，对泰康的成长做过深入研究，她认为泰康的成功来自对长期主义的坚守，背后的逻辑是创始人和公司的远见、对行业的洞见、持之以恒的创新与理想主义的初心。

陈东升是泰康保险集团创始人、董事长兼CEO。

泰康战略：一种长期主义的坚守

杨懿梅 | 文 李全伟 | 编辑

如果用四个词概括泰康对长期主义的坚守，那就是——远见、洞见、创新与初心。

从巴菲特的“滚雪球”，到贝佐斯的“长期才是根本”，长期主义日渐成为大家高度认同的投资及经营战略。然而真到践行，企业就会发现很难。年年讲风口，年年追风口，站在创业的起点，如何找到长期赛道？走在经营的路上，如何抵御眼前的诱惑，如何扛过深耕的艰辛，如何真正坚守？

泰康保险自1996年创立至今，坚持深耕寿险产业链，从2018年起，已连续三年跻身《财富》世界500强。泰康的长期主义道路是如何开启，又是如何坚守的呢？

通过追踪其创业历程，剖析其发展战略，我们看到了一以贯之的长期主义思想，基于中国市场的商业创新模式，及其创始人、董事长兼CEO陈东升极为鲜明的价值取向。如果用四个词概括泰康对长期主义的坚守，那就是——远见、洞见、创新与初心。

远见：选准长期赛道

想要长期主义，必须站得高，看得长。有了远见，才能把握长期趋势，才能据此找到发展空间足够大、持续时间足够长的长期赛道。

往前看三五年，够不够长？跳出企业看宏观经济，够不够高？

对泰康而言，宏观只是短期，“宏观经济的变化原则上不影响企业的定位与长期战略”。如何选准长期赛道，泰康的经验是“长期看人口趋势、中期看产业结构、短期看宏观政策”。

创业之初，为什么要选择寿险？这就是看产业结构的成果。不是光看中国当下的产业结构，还要站到全球的高度，以历史的跨度，看产业结构的发展与变迁。

20世纪80年代末在《管理世界》当副总编，主持“中国500大企业”评选的陈东升发现，在《财富》世界500强中，保险公司多达几十家，而当时的中国，保险还属于新生事物。从产业结构的长期趋势看，随着中国经济体量的不断增长，中国保险业必将蓬勃发展。

再看保险业的内部结构。横向对比就会发现，寿险无论在资金长期性、可持续性，还是在成本及使用效率上，都好于其他保险业务。再加上中国庞大的人口基数，中国的寿险也必将有长期、可持续的巨大发展空间，从中必将涌现出世界500强级别的大企业。

正因如此，陈东升在创业之初，就看准了“寿险”这个长期赛道。

新近发布的《财富》世界500强，就是其远见的有力印证。2020年，中国大陆上榜公司数量达到124家，首次超过美国；全球排名位次上升最快的10家公司中，有6家是保险公司。泰康跃升74位，位列中国跃升榜的第三名。

比产业结构更为长期，更为确定的，是人口趋势。随着生育率和死亡率不断降低，人均预期寿命不断延长，人口结构会从金字塔结构，逐渐演变成柱状结构，老龄人口占比将持续提升。今天的日本，老龄人口占比已高达28.4%；30年后的中国，预计将达到26%。这意味

着，长寿时代已经到来，人们的健康管理及财富规划，必将会是越来越大的刚需。

人口结构变迁，必将影响寿险。随着投保寿险的主力人群（35-55岁的中青年）在总人口中占比下降，中国早晚会出现与美国类似的情况：在20世纪60年代鼎盛时期，寿险在美国金融资产中的占比曾高达20%；但到2000年后，只剩下不到8%。就是这样神奇，一旦拉长时间轴，眼前躁动的各种纷扰消失了，短期波动的各种噪音不见了，剩下的就是极为长期且极为确定的大势所趋。

由此可见，泰康“深耕寿险产业链，打造大健康产业生态”的全新战略，不仅能在传统寿险的基础上，为老龄人口解决医养服务及大健康的刚需，还创造性地拉长、拓宽、升级了原有赛道，开辟出一条发展空间更大、持续时间更长，且必将越走越宽广的长期赛道。这就是远见的力量。

远见，从哪里来？格局。陈东升常讲，企业家要有“站在万米高空，跨越百年时空”的大格局。放眼全球，方能更好地认知中国；回溯历史，方能更好地预见未来。在专访中，他不仅对美国百年商业史如数家珍，而且还能从中提炼商业发展的规律，“融入自己的知识结构”，形成对中国未来极具远见的趋势判断，并将之用于企业经营的战略制定及重大抉择中。

洞见：把握制胜关键

想要长期主义，还必须看得深，看得透。有了洞见，才能把握事物的本质规律，才能据此找到正确的长期定位与战略高点，才能在面对诱惑、面对艰难时，更加坚定地做出正确的判断与取舍。

泰康之所以能在2009年放弃对“规模保费”的追求，坚定回归“价值”，是因为看清了“短期”业务，背离了“长期”的寿险经营的本质。这样疾风劲火般地上规模、提业绩，其实是以损害长期稳健经营为代价的。

洞见经营本质，才能抵御“上规模、赚快钱、多元化”的短期诱惑，才能在“泰康的规模保费在2010年惯性增长到866亿元的高峰后，遭遇了连续三年负增长，到2013年降至766亿元”的骨感现实面前，保持战略定力。

为什么泰康的股东与董事会对于这样的业绩下滑，也能保持定力？因为陈东升很早就洞见到了企业竞争的本质：“企业竞争的本质是治理结构的竞争”，“良好的股权结构是公司治理结构的基础”。

所以从做泰康的第一天起，陈东升就提醒自己要抵御资本的诱惑，在融资、在找股东时，一定要找坚守长期主义的同路人，绝不能在股权结构、治理结构方面留下隐患。今天，泰康的股权及治理结构，已成为其坚守长期主义的制度性 保障。

为什么泰康在探索医养服务和大健康生态之初，遭遇一次次挫折之时，没有浅尝辄止，没有知难而退，依然选择坚定，不放弃？因为泰康对保险业务的本质，有更为深刻的认知。

保险之于家庭，不仅仅是简单的投保理赔，更是“为爱尽责，让爱延续”的途径，“尊重生命”的体现；保险之于国家，不仅仅是金融体系的三驾马车之一，更是“对基本养老医疗”的有益补充，是“改善民生的有力支撑，社会保障的重要 支柱”。

深耕寿险产业链，打造大健康产业生态，于国于民，是正确的事；于泰康，更是把握制胜关键，打造升维优势，构建真正护城河的战略大事。这就是洞见的力量。

洞见从哪里来？专注。心无旁骛，日拱一卒，才能在持续积累的基础上，形成认知突破，洞见本质。泰康的每一次认知升级，都源于深入一线的实践，深耕产业的思考，深挖客户需求，与客户在一起的面对面。专注业务，专注客户，专注其痛点背后的社会问题，才能不断逐步逼近事物的本质。

创新：构建核心能力

基于远见的赛道选择，基于洞见的制胜关键，定义了什么是正确的事。怎样才能把正确的事做好呢？要有正确的方法。

创新是企业发展壮大的第一要务。创业之初，陈东升提出“创新就是率先模仿”。他带着团队参观访问了全球20多家著名保险公司，学习其先进管理理念与方法，并在总结前人经验的基础上，提出了“专业化、市场化、规范化”的经营思路。

随着业务的发展壮大，随着战略的转型升级，泰康蓦然回首，发现已没有现成模式可以模仿，于是勇敢地走上了“自主创新”的道路。

发明新产品。2012年，泰康率先在业内推出“幸福有约”保险产品，并以入住承诺函的形式，把虚拟的保险产品和高品质养老社区服务结合起来。这不仅重新定义了保险产品，而且还开启了一个全新时代，因为从那一刻起，保险产品超越了传统的虚拟保险业务，成为了平台，在其之上可以搭载各种实体的医养服务，也有可能创造出拥有无限可能的蓬勃生态。

由此，泰康真正构建了脱离红海的升维优势：一是精心打磨出的规模在1500-2000户、坐落近郊城市辐射带的高品质养老社区服务，那

在当时可谓中国首创；二是正在形成丰富中的大健康产业生态，这在现在也是全球独创。

打造新模式。革命性产品的推出，需要组织进行与之相适应的全面升级。这就带出了陈东升讲的“经营金三角”——客户、产品、销售渠道。

针对客户的两个需求（经济保障的需求和医养服务的需求），泰康推出了两个结合的保险产品（虚拟保险产品与实体医养服务相结合）；为了帮助客户更好地理解，又做了两个销售创新，一是体验式销售，请客户到养老社区去亲身体验，二是健康财富规划师，保险业的全新职业，为客户提供全方位的健康和财富的规划、管理与服务。

2017年，随着全新战略的提出，泰康还独创了“两个结合、三个闭环、四位一体”的商业模式。通过“保险支付、医养服务”的两个结合、“长寿、健康、富足”的三个闭环，为客户提供“活力养老、高端医疗、卓越理财、终极关怀”四位一体的全方位服务。

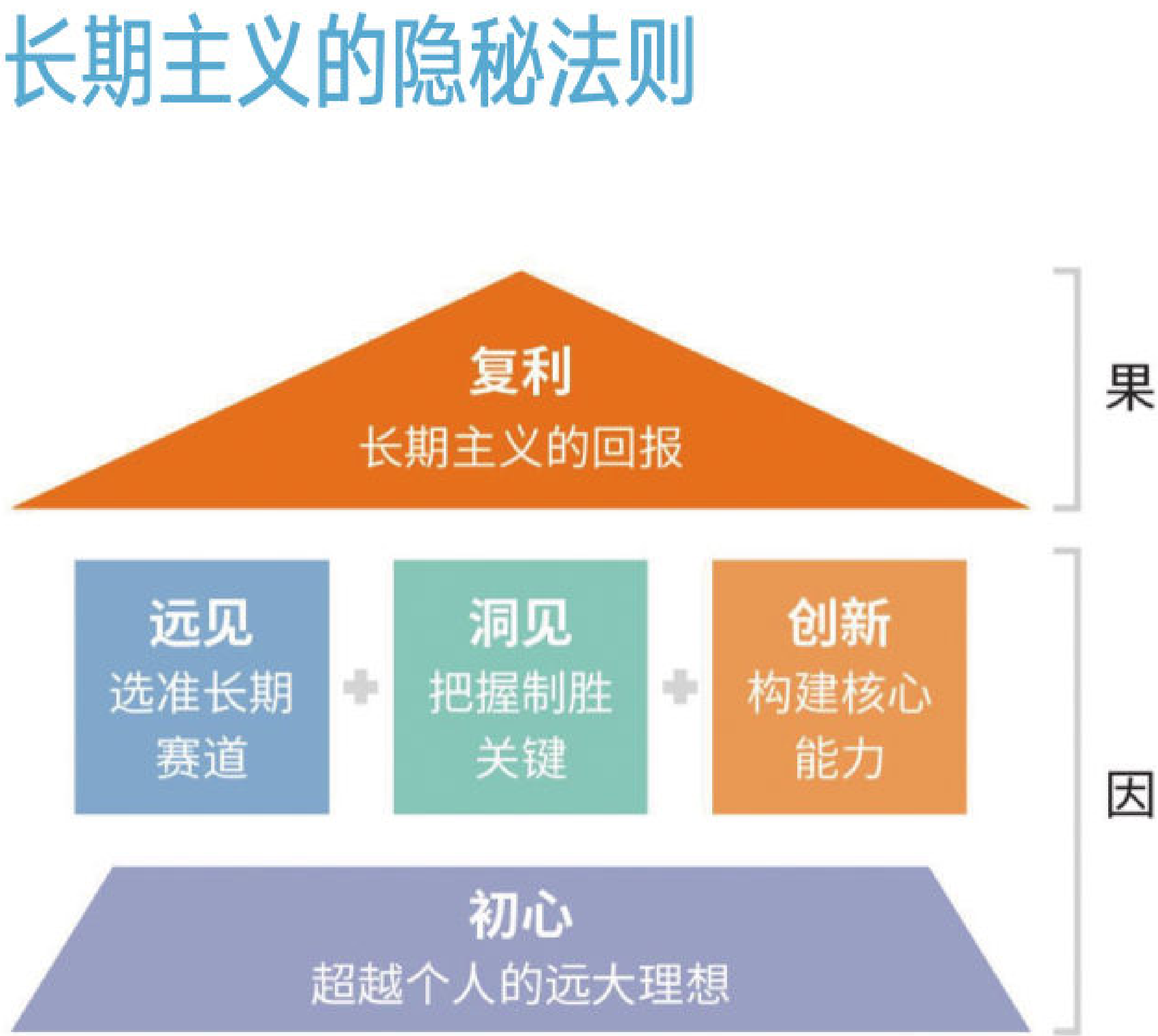
谈到这里，陈东升说：“这是全世界都没有的商业模式，这是泰康的原创。”

提出新理论。经过长期深度思考，结合长期业务实践，陈东升提出了长寿时代的理论，并于2020年4月发表了近3万字的学术论文《长寿时代的理论与对策》，系统地阐述了长寿时代的特征和形成，指出了其对社会经济模式、产业结构及各个方面的影响，并从社会、政府、企业三个层面探讨了长寿时代的解决方案。

面对长寿时代，这个全人类的共同课题，泰康要用自己的持续探索，创造出属于中国，也属于世界的解决方案。

创新从哪里来？积累。陈东升在专访时说，“从来没有断崖式的创新”，也没有突然间的灵光乍现。所有创新都是长期积累的厚积薄发。

常人看到的只是“捅破最后一层窗户纸”的薄发，却忘了其背后凝结的“十年之功，千钧之力”。



经过长期的持续耕耘，泰康构建的护城河是什么？关键有三：一是长期且越来越强的创新能力，二是长期且越来越深的客户信任，三是长期且越来越蓬勃的泰康生态。这就是创新的力量。陈东升坚信，专注正确的事，坚持正确的方法，经过长期积累，好的结果自然会发生。

初心：超越个人的远大理想

做正确的事，一次不难，坚持不易，在“无人区”里的探索，更加艰辛。能支撑人长期坚守、不放弃的，往往是出发时的初心，是超越个人名利的远大理想。

当初申请寿险牌照，陈东升一等就是三年多，很多同期申请的，都放弃了，但陈东升没有。因为他的初心，不是下海赚钱，而是“实业报国”，创办一家世界500强企业。

探索养老社区，泰康也走过很多弯路；经过十余年摸索打磨，才形成了今天的模式。现在长寿闭环跑通了，但健康闭环，尤其是高端医疗，还是个大挑战，泰康还在持续探索中。面对长寿时代这样全人类的重大课题，面对中国医养基础薄弱的巨大挑战，泰康为什么没有放弃？

陈东升说：“人还是要有梦想的。我们这一代人都有种强烈的理想抱负，有种‘士大夫’精神，要为国家为社会做点事。这种家国情怀是深入骨头里、基因里和血液里的。我们的价值观，说到底就是为人民服务。当初想做养老社区，做医养服务，还有个特简单的原因，就是觉得实体服务相比虚拟保险，‘为人民服务’来得更直接。”

复利是时间给长期主义者最好的犒赏。贝佐斯靠着每周一问“我们怎样才能为客户做得更好”，经过多年的持续迭代，坚守痴迷客户，成就了一家伟大企业。这就是复利的力量。（见图“长期主义的隐秘法则”）

追求长期主义，如果仅仅着眼于“果”，必将急功近利，动作变形，最终与长期主义背道而驰。真想坚守长期主义，就要聚焦于“因”。为什么真正的长期主义者能抵得住诱惑，扛得住艰辛？就是因

为他们有基于远见与洞见的定力，基于创新与创造的实力，以及基于初心与理想的根基。

目标纯正，心无旁骛，做正确的事，时间就是答案——这就是泰康的长期主义。

杨懿梅是企业家顾问，《哈佛商业评论》（中文版）特约撰稿人，著有《贝佐斯的数字帝国》。

Experience 经验



合理拒绝
职场求助

LEARN WHEN TO SAY NO…

应下来自他人的需求可以让你找到存在感，但也会让你感到疲倦。保持长期成功的唯一方法就是擅长合理拒绝，只答应合理、有清晰应对计划的需求。

布鲁斯·图尔甘（Bruce Tulgan）| 文
孙燕 | 译 蒋荟蓉 | 校 腾跃 | 编辑

自从公司开始更多开展跨部门合作，用责任模糊的虚线报告代替自上而下的具体执行，工作就变得更加复杂了。我们中的很多人每天都要处理各种需求：正式或非正式，或大或小。它们不仅来自直属领导和团队成员，整个组织系统里的“内部客户”，还有外界客户、家人、朋友、熟人乃至陌生人。需求通过电话、邮件和在线聊天工具不断向你袭来。

大量的需求令人生畏。与以往相比，现在你的职业成功与个人幸福度更加取决于如何应对这些需求。你不可能接下所有人的所有要求，并把它们都做好。如果接了太多或本不应由你处理的事情，你会浪费掉时间、精力和金钱，还让自己在真正重要的事上分心。可是，没人想让同事或其他熟人生气、失望，更不想拒绝工作和生活中的重大机遇。

因此，你必须学会判断何时、如何拒绝和同意需求。深思熟虑后的拒绝也是一种自我保护。应下合适的需求，你可以帮助他人，给项

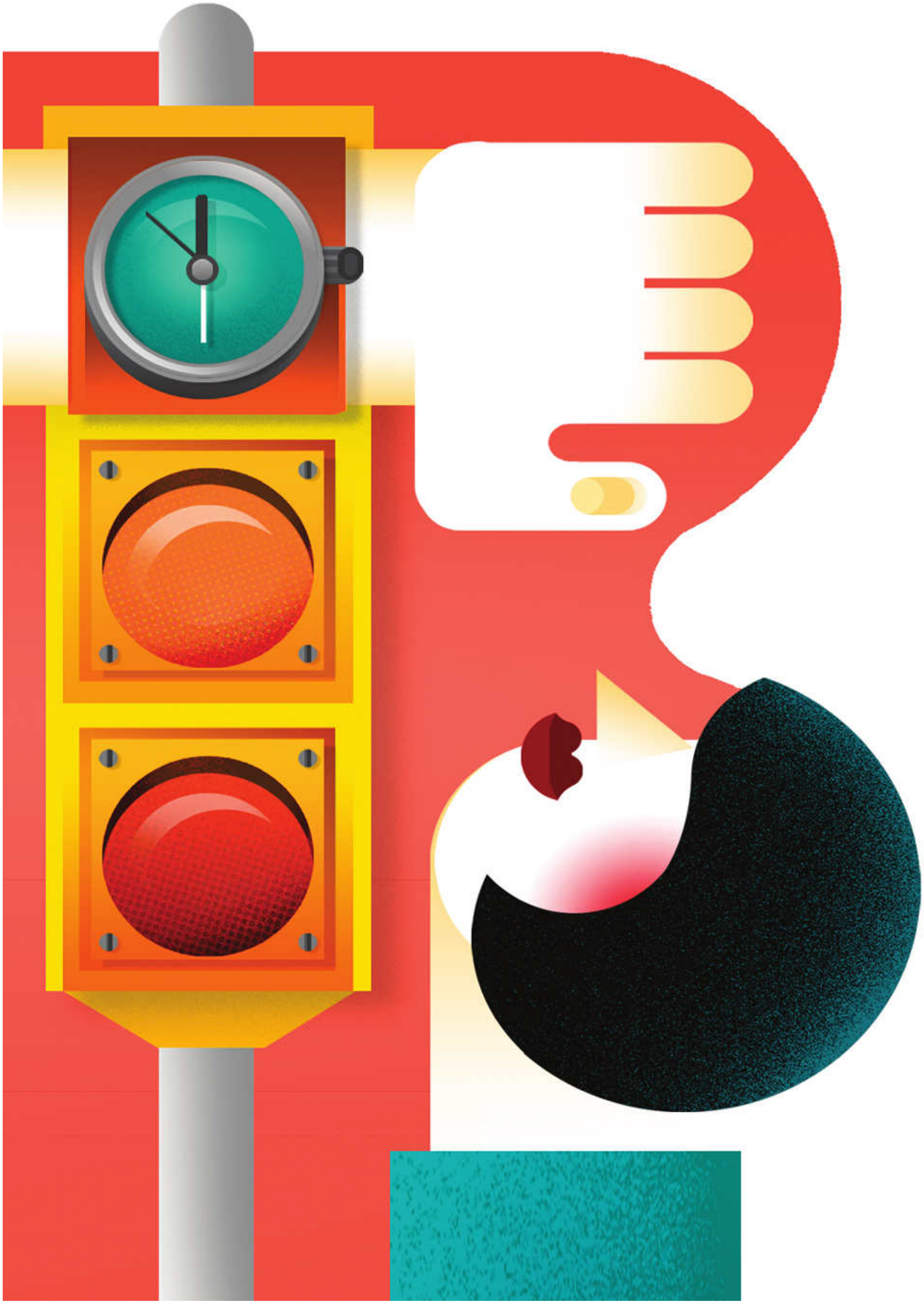
目带来重大的影响，开展成功的合作，提高自身影响力。你要适时合理拒绝，只同意真正有价值的需求，并以此赢得名声。

数十年来，我研究了数百家企业中最受重视、不可或缺的员工，总结出一个判断接受需求的三步法：评估需求、表达合理的拒绝，以及接受可提升自我能力的需求。

评估需求

在进行金融投资时，大多数人都会做一定程度的尽责调查——搜集更多信息，以便做出正确判断。在答应或拒绝一个需求时，你就是在决定将自己的资源投到哪里，所以也要谨慎考虑。

首先要坚持让对方明确需求。有时提出的需求很粗略，这会让你误解其具体内容或方向，所以你要帮自己和对方弄清楚需求的细节。这样一来，你就可以获得积极响应的名声。问清细节并不等于你会同意这个需求，只是表明无论能否帮上忙，你都很重视对方的需求。



要提问并做好笔记，明确包括成本和收益在内的各个方面的需求。想想律师、会计和医生写的用来帮助他们记录每个客户特别需求的备忘录。重要的是，你需要帮助提需求者把需求调整成一个可行的提案。备忘录应该包含以下问题：

1 今天的日期和时间？（这个记录可以帮你追踪项目的发展进程）

2 提出需求者？

3 对方期望取得什么样的成果？要具体。

4 完成时间？

5 需要哪些资源？

6 需求涉及哪些相关权威人士？是否得到了他或团队的认可？

7 可能得到的好处？

8 有哪些明显或隐形的成本？

问题越大或越复杂，你需要搜集的信息就越多。有的需求是无法实现的，有的需求看起来微不足道，不值得花时间特意写备忘录，直接去处理比较快。如果你要深究每一个细节，人们可能会指责你这是愚蠢的官僚主义作风。这么说也确实有道理。不过，绝大多数需求都需要做一些调查后，才能决定是否接受。你会发现，一些小需求可能会发展成大需求，那些乍一看不可能完成的需求，实际上可能会比预想的容易很多，那些看似愚蠢的要求其实很精明，或者反过来。因此要坚持写备忘录，除非是极小的事情，或者非常迫切的需求。



一定要给提需求的人看你的备忘录，确定你们步调一致。想象一下，对方看到你为他提出的需求做了一个双方都认可的记录，会提升他的自信心程度。而且如果你这么做，无论你答应还是拒绝，对方都更能接受你的判断。

赞恩（为保护隐私，此处为化名）是一家大型电子消费产品公司的业务分析师。最近他急于证明自己的价值，所以在工作中很难拒绝别人的请求，特别是来自老板或其他高层管理者的需求。

结果，他发现自己应下了太多需求，经常要应付堆积如山的工作，还要尽快平衡各个任务的轻重缓急。被一大堆需求淹没，他发现自己总是过劳，不得不更加努力，同时处理多个需求。他不想应下太多事情，可是却经常一边回头商量延后原有任务的交付期限，一边又接下了新的任务。很快事情开始失控，他会犯错，惹恼同事。每个需求都像需要防御的攻击，所以至少有那么一段时间，拒绝似乎成为了唯一的答案。

后来，赞恩的经理爱子（Aiko）要求他事先告知自己所有耗时的需求。尽管赞恩暂时失去了自行答应或拒绝的权利，但他从老板的处理方法中学到了很多，最终，赞恩重新开始自己做决定。

“我们做了一个备忘录，”赞恩解释道，“这个需求是谁提出和授权的？这些数据是我们已经有的，还是需要重新做？你是否需要我们来分析，我们有没有能力分析？业务目标是什么？”

即使回答了这些问题，确定有时间冲突的需求的完成顺序还是很棘手。比如，赞恩给爱子写报告时，爱子的老板让他“尽快”建好一个新数据采集系统。写报告需要两天，建立新系统则会用两周左右。他应该立即投入大任务，还是先快速完成小任务？

赞恩的另一个挑战是：给同级别同事的需求、两名直接下属的需求、组织内其他部门的需求以及组织外部的需求排优先级。但通过制作这个备忘录，赞恩可以更好地比较每个项目的紧急或重要程度，做出明智的判断，而且不必过度消耗自己就可以展示自己真实的工作态度。

合理的拒绝

在正确的时间说出经过深思熟虑的拒绝可以给相关人员节省时间、免除麻烦。

匆忙决定、处理失当的拒绝，会给每个人，特别是给自己带来麻烦。比如你没有评估好需求；个人偏见影响了你的决策，比如不喜欢提需求的人，或是解雇了看起来不重要的人；或者仅仅是因为答应了太多事情而没有多余的精力导致的拒绝。

一个好的拒绝，重要的是时机和逻辑。你应该拒绝不能做、做不到或综合考虑各种因素后，不应该做的事情。我把这些称为“拒绝关卡”，借用了项目管理中的“阶段关卡审查”，即将工作划分为不同阶段、决定每个阶段“做或不做”的方法。

第一道关卡最容易理解。如果程序、指南或规章上禁止做某件事，或有人已经明确说过你现在不能做这类工作，那么直接拒绝就好。（如果你觉得大家都被明令禁止做这件事，也请考虑让提需求的人放弃这个想法。）

你应该这么说，“我无权决定。这个需求违反了政策（规章制度、法律）的规定。所以你根本不应该这样做。也许我可以帮你根据规定重新调整一下需求。”

你也可以在第二道关卡处直接拒绝别人（至少有时候是）。如果需求不可行，你就说：“我做不到。”如果无法说出口，那就说：“很抱歉，这大大超出了我能力范围。”

如果对方提的需求以你暂时的能力无法胜任，但只要学习之后就能处理，这种情况你也要拒绝他。你可以说，“我不擅长这个，不过如果你给我额外的学习时间，我可以试一试”。对你来说这可能是个发展的机会，也让提需求的人在以后有类似项目时可以找你。

然而，最常见的拒绝理由是过度承诺。这种情况下，人们会倾向于说“我手上还有其他重要的事情，大概没有时间来做这件事”。这是被迫拒绝。如果无法避免，就要试着尽量留着机会，之后再去满足对方的需求，或者在有空时去帮忙。

最好的回复方式是，“现在我忙着做别的事情，希望过段时间能帮你。如果不行的话，也希望将来有机会帮忙。”

第三道关卡最难判断，因为在一开始很难确定一件事是否值得做。你需要判断自己成功的可能性、潜在的回报，以及是否与你现有的工作发生冲突。有时你也需要做出“可能可以”或“现在还不行”这种比较模糊的回答。

这类情况你应该说，“我需要更多信息。让我来问几个问题……”本质上，你是在让提需求者提出一个更全面或更有说服力的方案。如果你确实理解了对方的需求，并认为当下不值得接受，你可以说：“我现在还无法答应，因为成功的可能性很低”“需要的资源太多了”“现在我手头的其他工作跟这件事冲突了”或者“这可能会导致不好的结果”。

时机方面，最重要的是要先认真考虑和分析需求，然后立即回答是否接受。不要直接拒绝，不然会让人觉得你对这个需求不屑一顾，但也不要一直拖着对方。如果你拒绝的理由其实是想说“现在不行，但

马上就可以了”的意思，那就让对方知道。如果回答是：“我不行，但我知道有人可以做到”或“我不行，但是我可以协助你找到其他能做到的人”，那么也要尽早说出来。如果回答是：“我可能不会、不能也不应该这么做，这是个坏主意，所以你也不应该这样做”，那么要在提需求的人强迫你或其他人之前就说出来。

赞恩开始分析每一个需求、做尽职调查后，发现了自己更能判断什么时候应该拒绝某个需求，在表达合理的拒绝或“还不行”时也自信多了。例如，因为忙着准备要交给爱子的报告和给爱子的老板建立新系统，赞恩不得不取消或推迟其他需求。他像往常一样，用标准回答“系统中没有这个数据”回绝了许多需求，也拒绝了一位以前经常浪费自己时间的经理的胡搅蛮缠。“我不会再重复给他做相关模型、最后还得不出他想要的结论这种浪费时间的事情了。”赞恩解释道，他还提到他和爱子打过招呼，以免有人会感到惊讶。他还拒绝了和爱子同一级别的一位高管的需求，说“我们以前没搜集过那类数据。现在可能可以进行，但这几周我应该都不会有时间去做这件事”。

赞恩的处理方式越来越周全、专业，同事非常重视他的评价与回应，后来也越来越重视他的判断。

接受有价值的需求

拒绝的目的是为了接受更有价值的需求，这将提升自我的价值、建立良好的关系并提高声誉。

更有价值的需求，需要和你要承担的任务、体现的价值、排出的优先项、掌握的基本原则以及上级的命令保持一致。是你满怀信心又好又快地完成工作。换句话说，这类需求会让你发挥特长，或者给你

机会发展新的特长。这样的好需求会让你把时间、精力和资源投入到很有可能成功的事情上，并带来巨大的潜在利益。

已承诺的任务，关键要沟通清晰和有执行重点。首先，明确解释自己接受的原因：你可以给这个项目带来更多价值，你想合作，你看到了其中的好处。然后定下自己的行动计划，特别是可接受的交付成果。

确认双方商定好了细节，包括对方对你的需求、需要合作的部分、工作完成时间、项目进程监督者、讨论后续事项的时间。如果是多阶段项目，你可能需要多次这样的沟通。

随着赞恩职业素养和良好判断力的名声不断提升，需要他参与的需求变得更多，他也需要更加频繁地在有冲突的责任和项目中做出选择。公司转向更复杂的商业智能发展方向时（数据搜集、分析、报告及预测建模），许多曾与他共事的高管都会寻求他的意见，并且非常重视他的观点。最终，赞恩被任命为新企业资源管理系统的首席分析师，他说这是自己职业生涯中“最棒的职业发展经验”。

大部分人都有太多要做的事情，却没有足够时间。答应老板、团队成员和其他人的需求可以让你找到存在感，但也会让你感到疲倦。保持长期成功的唯一方法就是擅长合理拒绝、让对方感觉到被尊重，只答应合理、有清晰应对计划的需求。

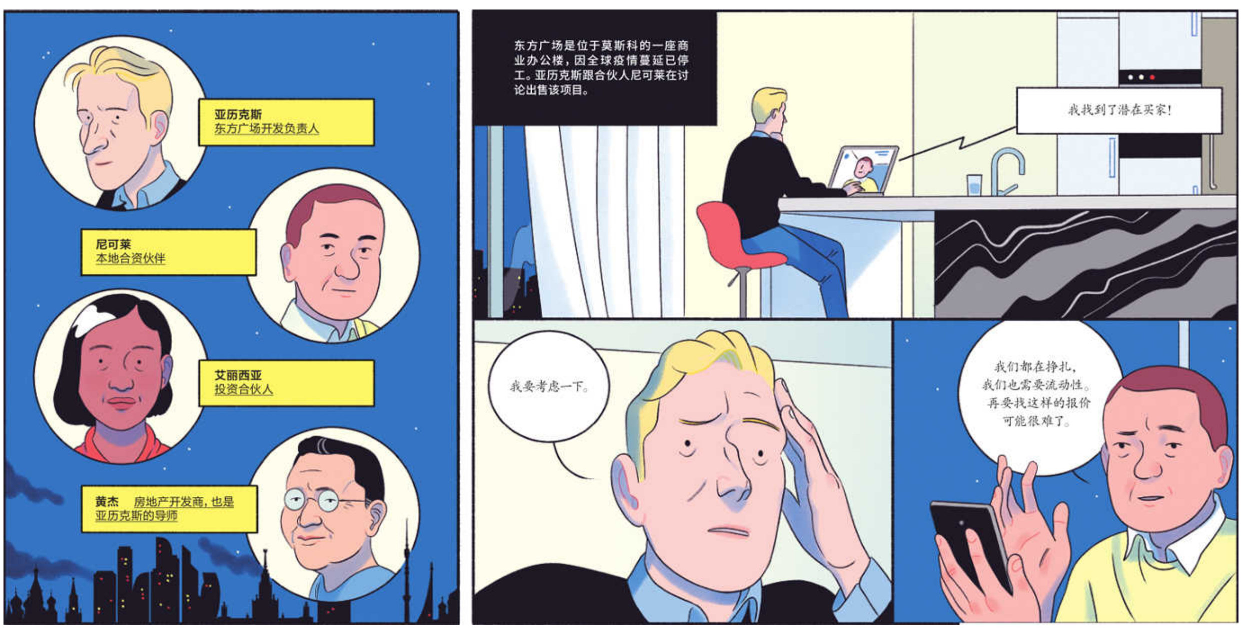
布鲁斯·图尔甘是管理培训公司RainmakerThinking的创始人，著有《在职场成为不可或缺人才的艺术：赢得影响力，战胜过度承诺，做好正确的事》（The Art of Being Indispensable at Work: Win Influence, Beat Overcommitment, and Get the Right Things Done）哈佛商业评论出版社，2020年出版。

项目前途未卜，要不要抽身而退？

PULL THE PLUG ON A PROJECT WITH AN UNCERTAIN FUTURE?

科迪·埃文斯（Cody Evans）
克里斯·马霍瓦尔德（Chris Mahowald）| 文
夏林 | 译 蒋荟蓉 | 校 孙燕 | 编辑

负责多年的项目在疫情期间被迫暂停，这时其他公司伸出橄榄枝，应该接受交易及时止损，还是等疫情过去雨过天晴？



亚历克斯·科扎克坐在莫斯科的公寓里，等待同事尼可莱·克雷洛夫加入Zoom视频会议。视频窗口弹出，尼可莱笑着宣布：“好消息！”

亚历克斯已经有段时间没听到好消息了。事实上，由于疫情封城，过去几周他一直躲在公寓里，感觉周围的世界逐渐在瓦解。

“我找到了潜在买家。”尼可莱说。过去六年里，他和亚历克斯在莫斯科合作开发了70万平方英尺（约65032平方米）的商业办公楼，项目叫东方广场（Eastern Square）。亚历克斯是总部位于纽约的房地产公司EPM负责人，尼可莱则代表当地合资伙伴克拉斯尼投资（Krasny Invest），合作方式为本地公司提供靠近普伦涅斯基区一块优质土地，并疏通俄罗斯官僚机构，来换得项目三分之一的权益[1]。3月底，工作不得不暂停，这天开会亚历克斯还以为是为了讨论重新启动。他不想出售这个项目。

“这家投资公司总部在哈萨克斯坦，他们兴趣非常大。”尼可莱继续说。他要么没注意到亚历克斯震惊的表情，要么选择了无视。亚历克斯知道克拉斯尼投资因为俄罗斯经济突然停滞受到了打击，其他很多公司也一样，但他以为这个项目能坚持到底。时间当然会有所延长，但建筑、工程和施工团队实力强大，当前离竣工只有一年，而且已经找到主要承租人，是一家在俄罗斯开设首个办事处的美国公司[2]。

尼可莱解释了更多细节。与哈萨克斯坦公司拟议的交易可使项目已投资的一亿美元和少量利润变现。不过这个数字远远比不上一月亚历克斯和尼可莱满怀信心预计的超过4.75亿美元利润——项目刚开始构思时预期利润为两亿美元，后来有了增长。

亚历克斯当然很清楚，过去几个月遇到了很多新风险。一年后莫斯科房地产市场会是什么样？经济能迅速复苏吗？人们能回到办公室吗？公司会不会缩减办公场所，让员工在家工作[3]？团队曾成功应对2017年莫斯科房地产市场的低迷，但本次危机显然有所不同。

“我要考虑一下。”亚历克斯告诉尼可莱。

“听我说，我们都很纠结，”尼可莱说，“跟你说实话，我们公司需要流动资金。看看今年世界的变化，特别是办公场所的变化，我认为现在退场是明智之举。再想找这样的报价可能比较难了。跟艾丽西亚谈谈吧。”

艾丽西亚·门德斯在一家总部位于伦敦的保险公司担任董事总经理，该公司在全球投资了1500亿美元，持有东方广场33%的股份。

“我也要和我的老板谈谈，”亚历克斯说，“还有施工队。”

亚历克斯盯着公寓窗外。身为波兰裔美国外派员工，他却深深爱上了莫斯科，不愿看到这座城市和全世界遭受如此深重的苦难。他相信手中的项目能推动城市进一步发展，也为之全情投入。如果现在出售项目，公司和合伙人都不会亏钱，但是他等于浪费了生命中的六年。而且，他也要放弃大部分潜在利润。他真的想在如此糟糕的经济环境下开始新项目吗?

坚持到底

当晚，亚历克斯登录了当天最后一次视频会议，这次是和艾丽西亚。她是公司有影响力的合伙人，管理着300亿美元的房地产投资组合，也一直全力支持东方广场项目。现在她跟其他人一样担心。

“讨论尼可莱的提议之前，我想再了解一下这个工程的现状。”她说。

“今天我们和工头开了两个小时的会。一旦得到市政府批准，他们就能重新开工，”亚历克斯解释道，“问题是人手不足，新规也限制了现场施工人数上限。他们估计最好的情况下，工期至少要推迟一年。”

“最坏的情况呢？”

“他说可能要三年。”[4]听到这个答案，艾丽西亚瞪大眼睛吸了一口气。“好吧，虽然利息成本高一点，延期可能对我们有利，可以为经济复苏、疫苗研发、人们重返办公室提供时间。首批入驻的租客情况怎样？”她问。





“我今天和COO谈过，她说公司还在努力修改计划，但目前仍然希望继续向莫斯科扩张。但他们可能不会需要全部空间，可能只租原定

的50%。”

艾丽西亚沉默了一会儿。亚历克斯静静等着。

“你也知道，我们看重的是长期，”她终于开口，“长期以来莫斯科商业办公领域服务不足，尤其缺乏像我们这种级别的楼盘。”这也是刚开始她愿意参与的原因。莫斯科的优质写字楼太少，对现有写字楼的竞争非常激烈。东方广场是2025年之前商业物业领域最重要的项目。

“问题是，市场复苏后还会有需求吗？”艾丽西亚继续说。

“对，当然很难预测，”亚历克斯说，“财务方面有些好消息——利率下降，劳动力成本降低，但我们也得留住租客，还要吸引其他人。我觉得你说得对，如果坚持走长期路线，仍然有机会实现4亿美元以上的利润。”

“可能有机会提供最先进的功能，比如新风系统和无接触进门，”艾丽西亚回答说，“这些特色可能是让我们脱颖而出的关键[5]。如果你有把握，可以针对如何度过风暴做个全面的方案，由我来说服大家把项目坚持到底。毕竟事情在好转之前可能更糟。”

亚历克斯笑着点头，“可以。”但他关上Zoom窗口后问自己，我真能做到吗？他没法忽视全球各地蜂拥而至的坏消息。如果连自己都很难说服，他又怎么说服别人[6]？更令人痛苦的问题是，他是否应该尝试？

过往经验

接近凌晨2点，亚历克斯还没睡，打电话给自己的导师、前商学院教授黄杰（Jay Huang）——他加入学术界之前曾从事房地产开发。

“你是忙到不睡觉么？”黄杰问。

“睡了一会，”亚历克斯撒谎说，“方案规划会议中间也能抽出几个小时补觉。”

黄杰非常了解莫斯科的状况。俄罗斯对外开放后，他收购土地，建了很多高端房产。2008年金融危机后不久离开了莫斯科[7]。

“你觉得情况如何？”他问道。

亚历克斯说：“显然一切皆有可能。”他继续解释说，对于租金和成本的设想有可能实现，也可能随着情况继续恶化而变得更差。几乎一夜之间，莫斯科的空置率从0.5%飙升至7%。

关于哈萨克斯坦投资者的报价，亚历克斯向黄杰透露了更多细节，“尼可莱说，哈萨克斯坦人认为这是以极优惠价格收购优质资产的机会，想尽快完成交易。这样能为克拉斯尼投资提供流动性，而且艾丽西亚和我的投资也能获得不错的回报。EPM的领导不会生气，但也不会高兴。这本来应该是2021年的大项目，如果最终结果是低价出售，挺糟糕的。”

“你老板怎么说？”

“他在忙EPM其他项目。老实说，大多数同行处境还不如我。而且，你很清楚EPM的做事方式。我负责一线，所以我得做决定，要么努力做好，要么抽身而退。”

“如果艾丽西亚愿意跟你继续合作，你能说服她收购尼可莱公司的股权吗？或者让EPM出手？”

“我们现在不可能。艾丽西亚有可能吧。但是如果没有尼可莱帮忙，我能不能搞定还很难说。我怀疑之前工程进展之所以顺利，原因只是他跟几乎一半人都是酒友。”

“希望你别太妄自菲薄，”黄杰说，“是现在的形势不好。”

“我知道绝大部分情况不受控制，但我希望自己可以是那个克服重重困难争取成功的人。毫无疑问，从财务和职业发展角度来看，完成这个项目都能给我带来很大的好处。”

“而且你就快要完成了。危机终将结束，全球经济将复苏。公司业绩会反弹。莫斯科市场将重新开始增长[8]。即使在2008年金融危机后，我也有项目取得了成功。都会过去的。”

“真像真正的房地产开发商说的话。”

黄杰笑了，“现在你是我们当中的一员了。”

从头开始?

第二天一早，太阳刚刚升起，亚历克斯戴上口罩，从公寓走到东方广场工地。几个月前，街道上还挤满了人。今天，路上只有少数几个穿着医护或警察制服的人，脸都捂得严严实实。感觉像反乌托邦的未来世界。今后城市还能正常运转吗？他和艾丽西亚认为城市中心办公室项目仍然能成功的想法是不是有点疯狂?

他到了目的地。如果不是因为疫情，建筑工人应该已经到场，戴上安全帽，启动了起重机和升降机。但眼下周遭一片寂静。他抬头看看大楼外墙，胸口不由得一紧。他找到了资金充裕的投资者，人脉很广的本地合伙人，可靠的建筑团队，一流的位置，世界级的租户，然而，他职业生涯中最有前途的项目还是岌岌可危。

六年来他一直忙着开发这个项目，现在要放弃实在让人难以忍受。除了情感投资，亚历克斯还要考虑真金白银。如果他能挽救项目，公司投资占的份额将价值不菲，如果出售则意味着他职业生涯这一章将从零开始。

案例研究
课堂笔记

1.俄罗斯商业专家往往建议，外国人如果想在俄罗斯做生意，就要找当地的合作伙伴，应对独特复杂的市场环境。

2.尽管2016年以来制裁力度不断加大，仍有数千家美国公司在俄罗斯开设办事处或建造工厂设施。

3.根据2020年4月的盖洛普民意调查，55%的美国管理者预计疫情之后会调整远程工作政策。

4.如果将时间拖长一些，等经济环境较好时开盘，项目能否从中受益?

5.卫生专家建议，办公室要配备防止新冠病毒传播的防护装置，才能重新开放。

6.他的利益跟合伙人并不一致，东方广场项目失败的话他这一方损失稍小，亚历克斯应如何权衡各方意见?

7.2008年石油价格暴跌，外国投资者纷纷从俄罗斯撤资，该国经济受到重创。

8.一份行业报告显示，2019年俄罗斯商业房地产交易金额增长34%，达到38亿美元。

科迪·埃文斯是专注应对气候变化的投资公司Homecomming Capital的创始人。**克里斯·马霍瓦尔德**是系列房地产私募股权基金RSF Partners的执行合伙人，也在斯坦福大学商学院担任讲师。

亚历克斯应该坚持推进项目还是接受出售项目？

专家意见一



希拉·柏丁
（**Sheila Botting**）
在商业地产公司Avison Young担任美国专业服务总裁。

一鸟在手，胜过二鸟在林。这个案例里就是要想想这个道理。



亚历克斯应该接受与哈萨克斯坦投资者的交易，利用迄今为止创造的价值获益。再拖延一阵能否多赚些？有可能。但也可能失去一切。现阶段不值得冒险。

我在Avison Young工作时，经常向面临类似情况的客户提供咨询服务。

这是个复杂的跨国开发项目，成功与否取决于当地规划批准状况、施工人员以及疫情和经济衰退期间仍有要找办公空间的租户，需要很多因素互相配合。

此外，疫情期间员工每天在家办公，企业和员工都发现其实并不一定需要到办公室才能工作。灵活的工作方式正迅速推广，而且在先进技术协助下，很多人可以随时随地工作。在北美地区，办公桌使用

率通常只有50%，危机之前企业就已开始质疑在房产领域付出的成本。相信今后各大公司会继续减少和优化现场办公。

别误会：我不是在宣布办公室的终结。只是其作用将不断演变；工作区将变成创新和协作的中心，方便人与人、文化和思想的交融，而不是每天必须去的地方。灵活的工作安排将是人才争夺战的关键因素。

当然，每个项目都独一无二。亚历克斯在做决定之前应该进行基于数据和财务分析的风险评估，还要理解各家合作伙伴的立场、理解一些合作伙伴不得不退出合作，在此基础上审查交易结构。

然后再考虑宏观的地缘政治和经济环境，包括俄罗斯和全球经济萎缩的情形。6月，世界银行预测，2020年全球经济将下降5.2%。

亚历克斯还应调查莫斯科写字楼市场的基本面，包括供应、需求和定价。和全球很多城市一样，新冠肺炎危机导致空置率上升，对东方广场来说这并不是好兆头。

艾丽西亚指出，经济衰退通常意味着开发成本降低。但是，有足够劳动力完成项目吗？材料成本会上涨吗？首批入驻租户会不会降低需求甚至退出？规划审批流程呢？亚历克斯能找到新合作伙伴代替克拉斯尼吗？

亚历克斯要量化各项风险，对成本和收入进行敏感度分析。他还应找当地房地产经纪人收集数据，因为经纪人最了解市场动态以及租户的需求变化。

很明显，完成项目对亚历克斯个人有很大的好处。但如果现在接受交易，这个决定很可能会保护公司的利益。这次交易非但不会影响他的职业生涯，反而是推进职业发展的好机会。而且今后肯定还有新机会。房地产领域总有机会。

专家意见二



布莱恩·帕特森
（Brian Patterson）
是总部位于中欧和东欧的开发与投资机构White Star Real Estate创始人。

市场状况急剧变化时，往往要承受最糟糕时卖出的压力。

亚历克斯不应该放弃，应该收集更多信息，评估各种选择，考虑可能的解决方案。面临高风险，往往门还没关，恐慌情绪就已把自己吓跑。但门很少会完全关上，在信息不足的情况下做决定显然不够明智。

该案例基本改编自2008年金融危机期间我在莫斯科开发房地产的经历。时代不同，具体危机也不一样，但很多考虑有相通之处。我面临的问题是，“能否跟合作伙伴一起解决危机带来的不确定性，为相关各方寻求尽可能好的结果？”

为了回答这个问题，我遵从了导师关于市场混乱时期决策的建议，先把大问题分解成小问题，与团队集思广益，然后考虑问题的实际性和可行性。我们见了主要股东，深入了解各方面临的问题。然后共同考虑如何提供帮助，帮他们坚持下去。

俄罗斯合作伙伴需要将权益变现，于是我们立即开始寻找替代投资者。六个月后，我们与新合作伙伴达成协议，为原合作伙伴提供的

报价远远高于原先提出的折扣价，就像本案例中哈萨克斯坦公司提出的一样。这六个月里我们也在努力解决其他问题。

我们从最大的风险开始解决，即银行贷款违约和没收拍卖。为了防止出现这种情况，我们只得满足首批租户的要求。此举导致了大量的额外成本，但也带来了巨大的潜在回报。然后我们就有了“干火药”，确保向承包商支付大笔费用和奖金，所谓“干火药”是项目完成时获得的巨大现金流，也就是开始收到租金后的应付款项，这些费用和奖金可以帮助承包商维持运营。总之，我们跟其股东分享利润，协助解决问题。危机时期不宜贪婪。

亚历克斯应该采取类似做法。只要找到前进的方向，就可以讲出令人信服的故事，让公司老板、艾丽西亚、尼可莱、承包商和租户从“世界正在崩溃”转为相信“项目能做成”。

当然了，真要做到这点，得付出时间和大量努力。2008年，我们召开了几十次战略会议，亚历克斯也要这么做。但我们的方法奏效了。市场稳住，承租人也选择留下。后来利润是最初预期的四倍。

我相信亚历克斯也能苦尽甘来。如果他能按照艾丽西亚的建议引入先进的健康和安全功能，将东方广场定位为未来的办公楼，成功的机会更大。即便越来越多人在家工作，对优质商业地产的需求也会一直存在，尤其是现在，企业需要更多空间保证员工的安全和生产力。深陷危机，周围一片恐慌之际，要咬紧牙关坚持，生命的迹象终将出现。船到桥头自然直。

总统情结
PRESIDENTIAL OBSESSION

杰夫·凯赫（Jeff Kehoe）| 文
夏林 | 译 蒋荟蓉 | 校 孙燕 | 编辑

领导人、媒体和大众之间复杂又重要的关系。



2017年1月唐纳德·特朗普（Donald Trump）上任以来，已发布数万条推文，有些偏正面，有些充满愤怒，有些态度严肃，有些则十分疯狂。媒体总会做出反应，公众也一样。我们可以私信、回复、转发、点赞、踩，或者对着屏幕表达不满。

这似乎是当前特有的情况，尽管社交媒体是最近才出现的，但这种现象背后体现的人性与美国建国时相差无几。美国公民就是痴迷总统，而且向来如此。人们对总统的言行怀着永不满足的欲望，于是不断观察、评价，然后作出判断。

这种对总统经久不息的热情反映在大量的新书中，其中有“畅销书”：贾森·斯塔尔（Jason Stahl）的《美国总统：从最优秀到最差的排名》（America’s Presidents: Ranked from Best to Worst）和罗伯特·斯宾塞（Robert Spencer）的《美国总统评分》（Rating America’s Presidents），以及传记：大卫·S·雷诺兹（David S. Reynolds）的《亚伯拉罕·林肯在他生活的时代》（Abraham Lincoln in His Times）、弗雷德里克·洛格瓦尔（Fredrik Logevall）的《肯尼迪：在美国世纪成长，1917-1956》（JFK: Coming of Age in the American Century, 1917-1956）、乔纳森·阿尔特（Jonathan Alter）的《最伟大的功绩：吉米·卡特的一生》（His Very Best: Jimmy Carter, a Life）等等。

不过，最近发布的新书以及人们忍不住关注总统新闻的现象只是一个侧面。人们常常忽视另一面：总统同样密切关注民众对自己的看法，通过媒体或围绕媒体努力影响公众舆论。不同之处在于，18世纪的总统利用严肃报纸，如今则是使用社交媒体。

特朗普在“非主流”媒体上挑起的大战，不断考验着新闻自由与总统权力之间的界限，战况相当激烈。但在《总统与媒体》（The Presidents vs. the Press）一书中，学者哈罗德·霍尔泽（Harold Holzer）

提醒我们，以前就出现过类似情况。尽管乔治·华盛顿（George Washington）在“历任美国总统中与媒体界保持良好关系的时间最长”，但最终直白的党派报纸还是发动了攻击。作为回应，华盛顿在亚历山大·汉密尔顿（Alexander Hamilton）的帮助下，支持约翰·芬诺（John Fenno）的《合众国公报》（Gazette of the United States）担当“准官方政府喉舌”。

南北战争期间，亚伯拉罕·林肯关闭了反对联邦的报纸，并控制了北方的电报线路。林肯将积极镇压新闻界当作维护联邦的一种战争力量。霍尔泽写道：“林肯后来以‘伟大解放者’闻名，但刚就任总统时是‘强大的审查员’。”

20世纪上半叶，富兰克林·德拉诺·罗斯福（Franklin Delano Roosevelt）是杰出的沟通者，执政12年里主持了多达998场记者招待会。他利用电台进行创新的“炉边谈话”标志着总统沟通方式的革命，因为他的声音可以进入美国人的家里，缓解经济大萧条时期的恐惧，而且并非偶然地绕过了印刷媒体。历任总统都很擅长利用当时的新闻环境，西奥多·罗斯福（Theodore Roosevelt）表现出了不屈不挠的精神，罗纳德·里根（Ronald Reagan）利用和蔼可亲的态度还有高超演技，比尔·克林顿（Bill Clinton）极具同情心，但真正的传播先驱是敏锐发觉新技术可直接与民众联系并影响公众舆论的人。约翰·肯尼迪（John Kennedy）运用电视新闻发布会就是一例，巴拉克·奥巴马（Barack Obama）使用互联网和社交媒体大大扩展个性化信息也一样。

特朗普也是先驱。他将大多数媒体当成对手，本能地作对周旋，往往让很多人感到不安。将特朗普的推文比作罗斯福的炉边谈话会非

常奇怪，但事实上确实大同小异。霍尔泽提出了强有力的理由，不管“爱他还是恨他”，特朗普都是“白宫历史上最高效的沟通者之一”。

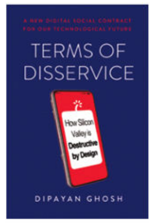
当然，他也获得了党派性强且全天候的有线新闻传播，以及毫无删减发表言论的社交媒体平台帮助。《危害：硅谷是如何通过设计实现破坏》（Terms of Disservice: How Silicon Valley Is Destructive by Design）一书中，哈佛大学研究人员迪帕扬·戈什（Dipayan Ghosh）认为，Facebook（他的前雇主）、Twitter和谷歌等公司将利润置于公共利益之上，对“美国媒体生态系统”造成了“广泛的破坏”。他指出，社交媒体公司不愿解决现任总统发布内容的问题，是削弱政治话语的重要原因。

因此，戈什认为相关平台应该像媒体公司一样接受监管。他呼吁为数字企业创建全新的社会契约，优先考虑消费者的安全和利益，阐明并承认拥有庞大信息网络的公民责任。本书最后一章提供了实用、详细且有些激进的监管框架蓝图，肯定会引发争议，并希望能取得进展。

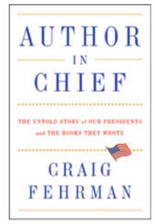
在戈什描述的新媒体时代中，总统的长篇形式的作品，尤其是书籍，是有效的形象塑造工具，可能让一些人觉得过于相似，甚至有些离奇。然而，在《第一作者》（Author in Chief）及其续作《最佳总统著作：从1789年至今》（The Best Presidential Writing: From 1789 to the Present）中，记者兼历史学家克雷格·费尔曼（Craig Fehrman）研究10多年后提出了令人信服的相反论点。



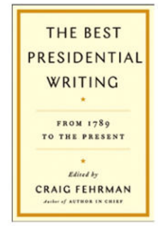
《总统与媒体》
哈罗德 · 霍尔泽
Dutton 出版社
2020 年



《危害：硅谷是如何通过设计实现破坏》
迪帕扬 · 戈什
Dipayan GhoshBrookings Institution 出版社
2020 年



《第一作者》
克雷格 · 费尔曼
Avid Reader 出版社
2020 年



《最佳总统著作：从 1789 年至今》
克雷格 · 费尔曼（编辑）
Avid Reade 出版社
2020 年

他解释说，约翰·亚当斯（John Adams）是第一位写回忆录的总统，后来有很多人纷纷效仿：安德鲁·杰克逊（Andrew Jackson）写下了第一本竞选传记；尤利西斯·格兰特（Ulysses Grant）写了精彩动人的个人回忆录；卡尔文·柯立芝（Calvin Coolidge）的私密自传为了争取最大影响，在离任后不久便出版，当时非常受欢迎。肯尼迪就任总统之前就在《勇气》（Courage）中写了自传——写手特德·索伦森（Ted Sorensen）曾提供协助。奥巴马延续了该传统，写了发人深省的《我父亲的梦想》（Dreams from My Father）一书，特朗普也不例外，推出了充满自夸的《从20万到30亿》（The Art of the Deal）（同样由写手撰写）。费尔曼书中有趣又有深度的讲述提醒我们，除了少数例外，通过长篇作品才更容易看到总统“最人性化的一面……以及最野心勃勃和最引人深思的一面”。

民众与总统之间的相互关注毫无疑问将持续下去，沟通形成的冲击无论是否经过调整，都只会随着数字平台的发展而加剧。但请记住，最终还是由公民决定政治领导者的命运和贡献。林肯曾说：“民意决定一切。获得民意，无事不成；没有民意，诸事皆败。”他说得没错。当总统主动沟通，不管沟通技巧高超与否，民众的反应才是最重

要的。只要美国仍然是民主国家，掌权者只会是民众，而不是选举出的官员。

杰夫·凯赫是《哈佛商业评论》高级编辑。



LIFE’S WORK

创作歌手加奈儿·梦奈：
我会了解他人想法，但最后决定自己做

柯特·尼基什（Curt Nickisch）| 访
刘隽 | 译 蒋荟蓉 | 校 孙燕 | 编辑

加奈儿·梦奈（Janelle Monáe）在堪萨斯州一个工薪家庭长大，她探索了自身的种族与性别认同，成为了一名成功的创作歌手。随后她投身电影行业，出演了票房和口碑双成功的电影《隐藏人物》（Hidden Figures）和《月光男孩》（Moonlight）。如今，34岁的她创立了自己的品牌Wondaland Records，担任首席执行官，指导并管理着其他艺术家。加奈儿·梦奈（Janelle Monáe）在堪萨斯州一个工薪家庭长大，她探索了自身的种族与性别认同，成为了一名成功的创作歌手。随后她投身电影行业，出演了票房和口碑双成功的电影《隐藏人物》（Hidden Figures）和《月光男孩》（Moonlight）。如今，34岁的她创立了自己的品牌Wondaland Records，担任首席执行官，指导并管理着其他艺术家。

HBR：你在成为音乐家之前从事服务行业，最喜欢哪个老板？

梦奈：可能是炒了我的那个老板。我白天在欧迪办公（Office Depot）的门店工作，晚上在工作室熬到很晚。工作阻碍了我去做艺术家要做的事情。他们解雇我时，我再也没有任何借口了，不得不全身心地投入自己的事业。

你是如何找到自己在艺术中的声音的?

以前比如我去拍宣传照，造型师会说："嘿，你自然的发型配这套礼服有点太前卫了，也许换个造型比较好。"或者唱片公司的高管会说："你是个黑人女孩，净讲些科幻小说和科技之类的卖不动。来首简单点的歌怎么样？"这些对话让我想，好吧，如果找不到自己的声音，如果我不为自己发声，其他人就会利用我发声。我不会回避自己的生活经历。我是一个来自美国中部的黑人酷女孩。无论到哪里，我都会骄傲地展示自己的这个身份。

什么会吸引你参与一个项目?

要跟随内心的指引和直觉。我不知道《月光男孩》会赢得奥斯卡最佳影片。我只是去拍一部电影，里面有一个我觉得需要一讲的故事。这个故事与我自己的故事有关，而且突出展示了其他平时没有机会获得关注的边缘化的声音。我喜欢创作激进的艺术作品，推动一种文化的进步与突破。我问自己："我想歌颂谁？""我可以放心地惹恼哪些人？""我想让谁参与这个过程？让什么样的群体参与？"我还想喜欢上那些一起合作的人。有时候你会在与自己沟通方式和信仰体系不同的人那里学到东西。但我摆脱了一些我认为会带来压力的经历。我会问自己："我的生活需要这个吗？"

你的管理风格是什么样的?

合作时我想听到所有人的意见。我要汲取大家的想法，要求他们非常清晰地表达出打动自己或没有打动自己的是什么。我会聆听，并做出妥协，力求让大家的利益最大化。做自己的项目时，比如一张专辑，我会采取更为独立的方式，只在乎那一刻自己心中的感受。我会了解其他人的想法，但最后的决定还是自己做。

你如何选择在何时何地高调宣扬自己的主张?

我不是政客。我是个艺术家。我是美国人，关心这个国家，所以我会批评那些我觉得会对美国不利的事情。尤其当与我同属一个群体的、我爱的人的权利被践踏时，我觉得有责任利用自己的平台发声。最近一段时间我更多地与在一线工作的人合作，努力呼吁大家登记投票，帮助低收入人群，呼吁保护女性的生育权和LGBTQIA+社区，提倡种族平等。这些都是我关心的问题。

SPOTLIGHT

Making Sustainability Count

How to improve environmental, social, and governance (ESG) performance | page 067



THE COMPLETE SPOTLIGHT

PACKAGE

IS AVAILABLE IN

A SINGLE REPRINT.

HBR ReprintR2005B

Social-Impact Efforts That Create Real Value

George Serafeim | page 068


Spotlight

ESG，最具价值的社会影响力

SOCIAL-IMPACT EFFORTS THAT CREATE REAL VALUE

必须将ESG嵌入公司战略，才能令你的公司脱颖而出。

Companies don't win over investors just by issuing sustainability reports and engaging in other standard ESG practices. What they need to do, says Harvard Business School's George Serafeim, is integrate ESG efforts into strategy and operations. He makes five recommendations: Identify the material issues in your industry and develop initiatives that set your firm apart from rivals; create accountability mechanisms to ensure the board's commitment; infuse the whole organization with a sense of purpose and enthusiasm for sustainability and good governance; decentralize ESG activities throughout your operations; and communicate regularly and transparently with investors about ESG matters.

[The Board's Role in Sustainability]

Robert G. Eccles, Mary Johnstone-Louis, Colin Mayer, and Judith C. Stroehle page 078


关键的董事会

THE BOARD'S ROLE IN SUSTAINABILITY

To build long-term profitability, boards of directors must pay more attention to ESG concerns—and a compelling corporate purpose should underpin their efforts. That's the contention of the authors, who offer a research-based framework called SCORE to guide boards' actions: Simplify—define and communicate your purpose clearly; Connect—link your purpose to strategy and capital allocation decisions; Own—ensure that all employees embrace the firm's mission and have the means to deliver on it; Reward—tie executive compensation to metrics that include ESG performance; Exemplify—use data and narrative accounts to show stakeholders how you're achieving your purpose and improving sustainability.

The Challenge of Rating ESG Performance

Simon MacMahon | page 082



ESG评级挑战

THE CHALLENGE OF RATING ESG PERFORMANCE

Over the past decade, more and more institutional investors have taken an interest in companies' records on environmental sustainability, social responsibility, and governance. In this article the head of ESG research at Sustainalytics, which gathers information on tens of thousands of companies worldwide, explains why this data matters and how his firm arrives at its performance ratings. The process involves identifying the risks a company faces, assessing how well it's managing them, and engaging in follow-up dialogue to ensure accurate analysis. MacMahon also discusses why certain companies' ratings have improved or worsened and how to put your best foot forward.

哈佛商业评论 2020年9月版

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管：中国证券市场研究设计中心

主办：中国证券市场研究设计中心

联合出品人 Co-Publisers

刘霄 Liu Xiao 何刚 He Gang

执行出品人 Executive Publiser

齐馨 Qi Xin

主编 Editor

何刚 He Gang

副主编 Executive Editors

齐馨 Qi Xin 钮键军 Niu Jianjun

助理主编 Assistant Editor

李全伟 Li Quanwei

编辑总监 Editorial Director
李源 Li Yuan

高级编辑 Senior Editors
时青靖 Shi Qingjing 腾跃 Teng Yue
高级编译 Senior Articles Editors
刘铮筝 Liu Zhengzheng 刘筱薇 Liu Xiaowei
高级撰稿 Senior Writer
廖琦菁 Liao Qijing
撰稿 Writer
齐菁 Qi Jing
编译 Articles Editor
王晨 Wang Chen

新媒体中心总经理 General Manager of New Media Center
麻震敏 Ma Zhenmin
新媒体中心总监 Director of New Media Center
金洛佳 Jin Luojia
高级新媒体编辑 Senior Digital Editors
齐心 Qi Xin 林菘 Lin Song
新媒体编辑 Digital Editors
周强 Zhou Qiang 张梓豪 Zhang Zihao

高级创意编辑 Senior Creative Designer
崔晓晋 Cui Xiaojin
特约设计师 Freelance Designer
瞿中华 Qu Zhonghua
流程编辑 Flow Editor
苏然 Su Ran

人事行政总监 HR Administration Director
郝晶 Hao Jing

总经理 General Manager
刘霄 Liu Xiao
执行副总经理兼商业合作总监 Executive Vp & Director of Business Cooperation
李一品 Yolanda Li
执行副总经理兼品牌总监 Executive VP & Branding Director
赵阁宁 Zhao Gening
执行副总经理兼整合营销总监 Executive Vp & Integrated Marketing Director
崔毅 Cui Yi
发行总监 Distribution Director
高云竹 Gao Yunzhu
华东区市场部总经理 General Marketing Manager in East China
杨志清 Yang Zhiqing
副总监 Deputy Director
陈萌萌 Chen Mengmeng
华东区商业合作部副总监 Deputy director of business cooperation department of east China
刘浩宁 Liu Haoning
市场总监 Marketing Director
王欢 Wang Huan
副总监 Deputy Directors
叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun
商业合作策划经理 Business Cooperative Planning Manager
汪自凡 Michelle Wang
高级品牌经理 Senior Branding Managers
杨逸雯 Yang Yiwen 崔哲 Cui Zhe

新媒体产品总监 Managing Product Director
于慧媛 Yu Huiyuan 魏永 Wei Yong
开发工程师 Development Engineers

程磊 Cheng Lei 付常乐 Fu Changle 沙金鑫 Sha Jinxin
产品经理 Product Manager
初飞 Chu Fei
设计师 Designers
程爽 Cheng Shuang

财讯传媒集团出品
PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明：
本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review, HBR*）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。
Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387
客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号
ISSN1671-4725
CN11-4568/F

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657511
发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
商业合作部联系电话：00-86-10-85657157
电子信箱：hbrchinese@caijing.com.cn

版权信息

人员管理新陷阱（《哈佛商业评论》2020年第9期）

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2020

非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFD-N00021368-20200914

制作：贺立川

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司

浙江 杭州 体育场路347号

互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号

电子邮箱：cb@bookdna.cn

网　　址：www.bookdna.cn

BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。

如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2020

No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.

cb@bookdna.cn

www.bookdna.cn

The End

浙江出版联合集团旗下电子书出版机构
http://www.bookdna.cn

新浪微博：@BookDNA本唐在线出版
微信公众号：本唐在线出版

如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步
To be an author, just one click.

BookDNA.cn

Harvard Business Review
哈佛商业评论

094. 创业
战略转向时 故事该怎么讲
102. 创新
文化创新因何制胜
028. 领导力
强大领导者需要共情力

财经
CAIJING
HBR 独家中文授权
2020 年 10 月出版



几乎一夜之间，数百万人
不得不转为居家办公。这会对
办公室的未来有何影响？

P.045

居家办公新现实

THE NEW REALITY OF WFH

扫码加入
哈佛商业评论
Lab小程序

9 771671 472069 10
人民币50元 港币80元

哈佛商业评论

2020年第10期：居家办公新现实

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review
哈佛商业评论

094. 创业
战略转向时 故事该怎么讲
102. 创新
文化创新因何制胜
028. 领导力
强大领导者需要共情力

财经 CAIJING

HBR 独家中文授权
2020 年 10 月出版



几乎一夜之间，数百万人不得不转为居家办公。这会对办公室的未来有何影响？

P.045

居家办公新现实

THE NEW REALITY OF WFH

扫码加入哈佛商业评论Lab小程序

9 771671 472069 10
人民币50元 港币80元

Harvard Business Review
哈佛商业评论

2020年第10期

致读者

办公室的价值

hbrchina.org

员工激励的“四力模型”

博　客

如何以最优方式保护公司数据隐私

员工遭遇网络骚扰 你的组织该怎么办

品牌如何贯彻其倡导价值观

远程管理者的信任难题

众　说

是什么阻碍了女性的晋升之路

别再叫它“创新”

抢鲜读

如何放弃顺手业务

前　沿

领导力　强大领导者需要共情力

金融市场　将银行利润与客户财务健康挂钩

指导　高管教练要对业务成果负责

特别报道 | SPECIAL PEPORT

吴声：数字商业进入场景纪元

专　栏

科技企业的愿景危机

放弃全球化只会伤害美国企业

聚光灯

居家办公新现实

我们真的需要办公室吗?

没有办公室，工作会受到什么影响?

微软的远程工作团队数据分析

居家办公时代的工作生活界限

现代办公室简史

办公室颂歌

办公室的意义何在?

远程管理新挑战

特　写

道德型领导的新模式

战略转向时故事该怎么讲

文化创新因何制胜

部署AI的正确方式

用户全旅程数字化运营方法论

洞　见

社交平台出海三策略

最佳领导团队：一超多强

经　验

自管理　有效利用空闲时间只需六招

案例研究　打破签约僵局的另一个“策略”

——专家意见一

——专家意见二

——专家意见三

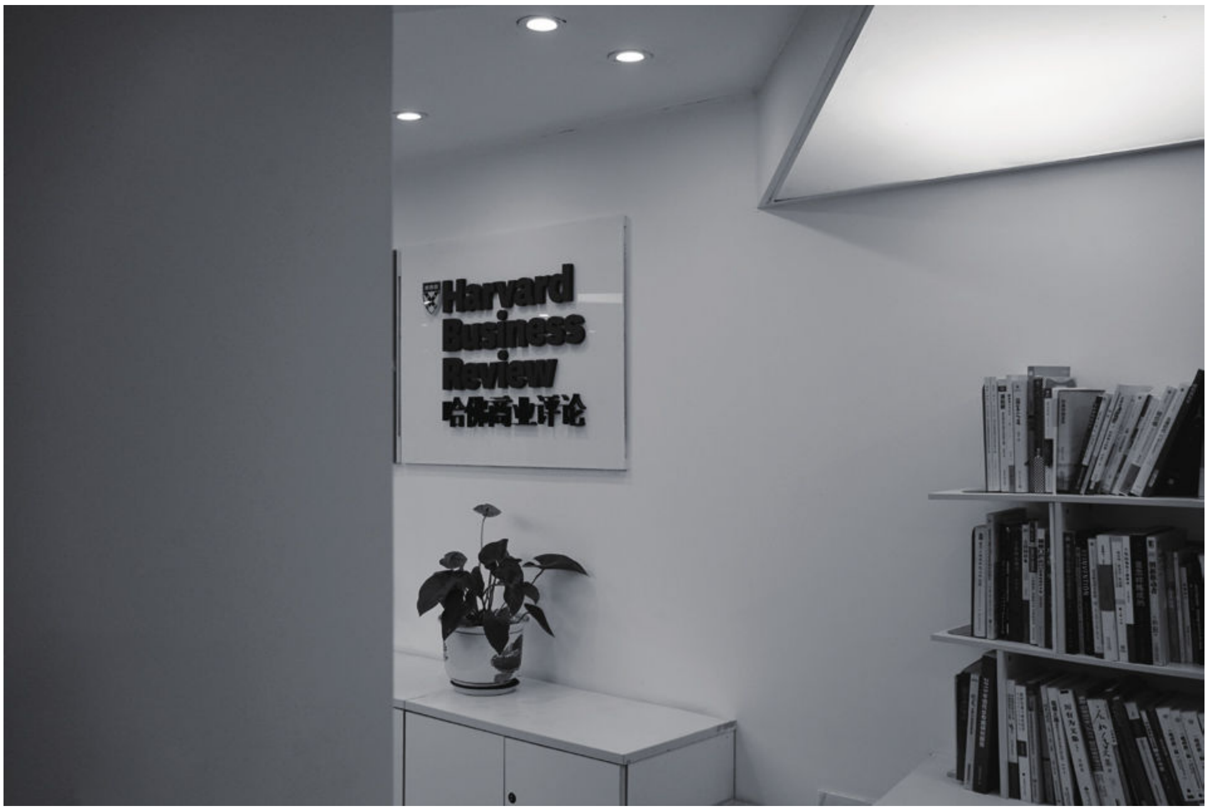
跨界人生

国际著名指挥家、作曲家谭盾：把敦煌画进音乐厅

英文摘要

版权页

办公室的价值



办公室，同家庭、学校、教堂、军事院校一样，是强力的身份认知空间。这个地方不只会定义我们，还会塑造我们。它帮助我们保持理智，把日常琐事强加于我们，假如没有了这些琐事，我们大部分人都会分崩离析。办公室紧凑忙碌的日程表，会迫使哪怕是最没有条理的人养成习惯。办公室让工作和家庭有了距离。来到办公室，我们就能逃离家庭的混乱或单调，甚至还能逃离平时的自己。

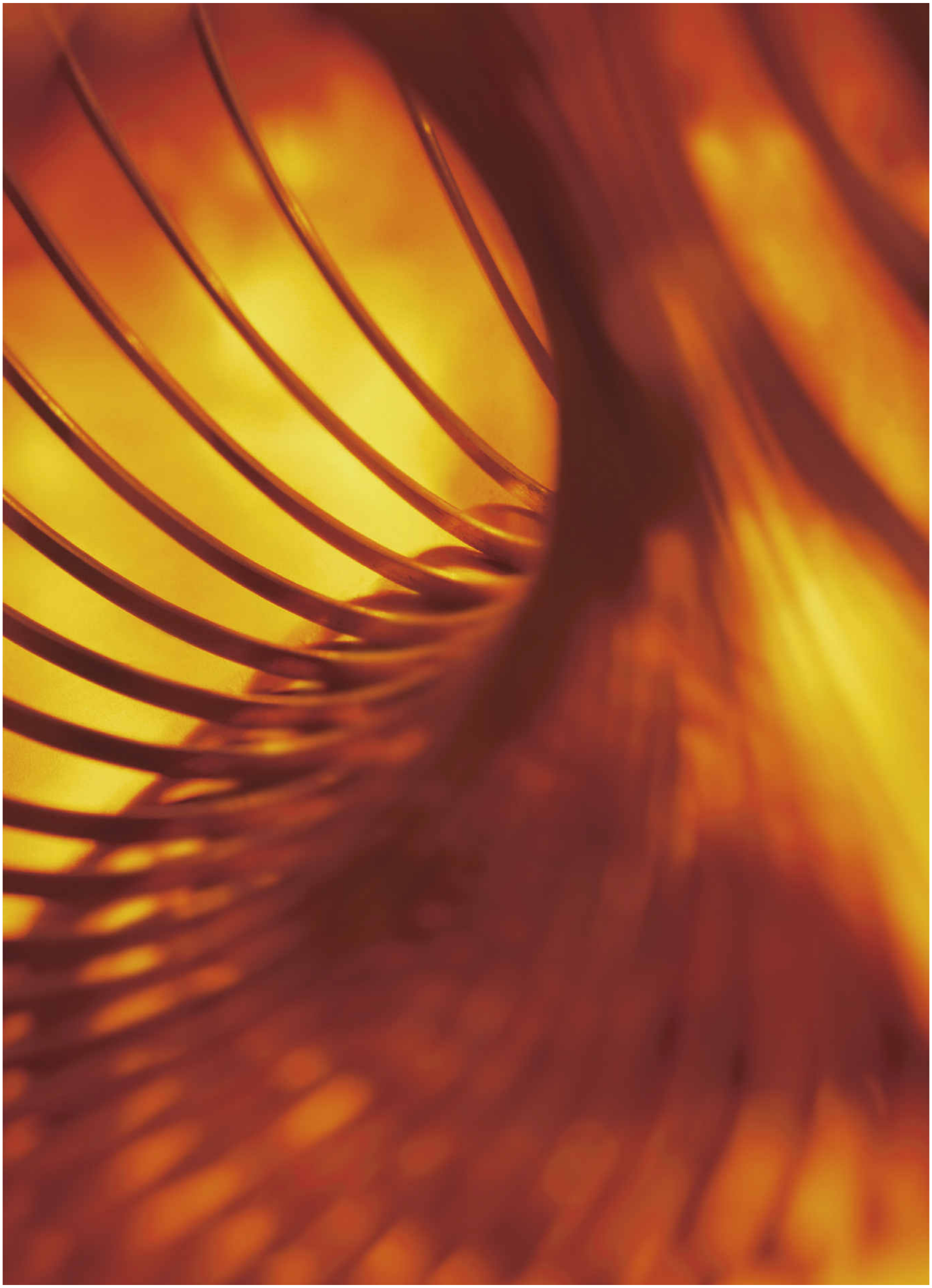
但突如其来的居家办公潮流，让我们失去与同事间偶然的交流和由此激发的灵感、令我们的自我身份认同变得模糊。科技已经打破了工作与家庭之间的界限，但至少还有办公室这层薄膜隔在两者之间。

没了办公室，就彻底没有区分了。我们为什么会如此需要这样一个办公场所，它的存在意义何在？目前看来，办公室可能还要继续关闭一段时间，这种状况会对办公室的未来产生怎样的影响？

本期聚光灯文章《我们真的需要办公室吗？》《没有办公室，工作会受到什么影响？》《微软的远程工作团队数据分析》和《居家办公时代的工作生活界限》涵盖了疫情期间人们如何适应居家办公生活，领导者如何提供协助的早期研究的方方面面。《现代办公室简史》则探讨了如何通过了解办公室的演进史，理解当下的变化。至于办公室为何存在的本质问题，《办公室的意义何在？》一文为此给出了答案。这组文章对相关信息进行梳理和补充，通过与组织行为学、办公空间及其他领域的专家交流，促进关于办公室未来的探讨，了解公司领导者接下来需要注意什么。

企业目前已经度过了疫情下大规模居家办公的初期阶段，领导者必须确定员工居家办公的状况还要持续多久，结合居家办公和办公室出勤的“混合型”工作环境效果如何，以及现在大半空置的办公室对于公司而言是不是满足需求的最佳选择。这些决定会极大地影响员工个人，影响员工将来共事的方式和各自的自我认知，进而影响公司或领导者自身事业的发展。

《哈佛商业评论》中文版编辑部 hbrchina.org



员工激励的“四力模型”

哈佛商学院院长、Richard P Chapman 工商管理学教席教授
尼廷·诺里亚（Nitin Nohria）| 文

如何让员工做出最好的成绩，尤其是在艰难的环境下如何做到这一点，这是管理者面临的最棘手的长久挑战。

庸才管理者和员工命运堪忧

迈克尔·施拉格 | 文

把员工当大人看，才有高生产力

托尼·施瓦茨 | 文

如何管理特立独行却聪明绝顶的员工

杰夫·施蒂贝 | 文

《哈佛商业评论》中文网精彩内容推荐

人员管理切莫过度工程化

近年来优化人力的趋势渐渐兴起，其核心是将劳动力视为商品。管理者不应短视，仅仅考虑当前利益。

ESG，最具价值的社会影响力

在ESG（环境、社会与治理）活动方面，要想获得竞争优势，公司应当根据自身实际情况，关注重大ESG议题，并以独特的方式加以应对。

合理拒绝职场求助

应下来自他人的需求可以让你找到存在感，但也会让你感到疲倦。保持长期成功的唯一方法就是擅长合理拒绝，只答应合理、有清晰应对计划的需求。

随时关注

读者反馈、纠错、互动交流，请联系：010-85657511、hbrchina@hbrchina.org，或通过 @哈佛商业评论 微博账号或微信账号反馈。

扫描二维码
关注官方微博账号

扫描二维码
关注官方微信账号

扫描以下二维码，
下载《哈佛商业评论》
中文版APP

博客 @HBR

如何以最优方式
保护公司数据隐私

帕夫洛·弗拉霍斯 (Pavlos A. Vlachos)
帕纳约蒂斯·阿弗拉米迪斯 (Panagiotis Avramidis)
尼古劳斯·帕纳戈普洛斯 (Nikolaos G. Panagopoulos) | 文
刘隽 | 编辑



如今，企业正越来越多地投资于保护消费者数据，并赋予消费者更多数据控制权，但这类数据隐私的表现需要一个微妙的平衡。一家企业在数据隐私方面做得越好，就越有可能失去通过所收集数据来获利的机会。企业的数据隐私做得越差，则其遭受各种损害（比如声誉丑闻、诉讼处罚）的风险就会越高。当涉及数据隐私时，企业向某一方向过于倾斜，则会面临惨败。那么企业领导者该怎么做呢?

为回答这一问题，我们研究了金融市场如何评估企业数据隐私表现。数据隐私相关数据来自TruValue Labs，该公司利用自然语言处理分析逾10万个有关企业环境、社会与治理(ESG)的非结构化数据来源。TruValue Labs根据SASB测量系统定义了公司的数据隐私表现。TruValue的数据之外，我们用Compustat汇编的企业财务数据对该公司

数据进行了补充。我们以资产的市值与账面价值之比来衡量企业的市场估值。估值高意味着企业竞争地位更好且未来增长潜力较高。

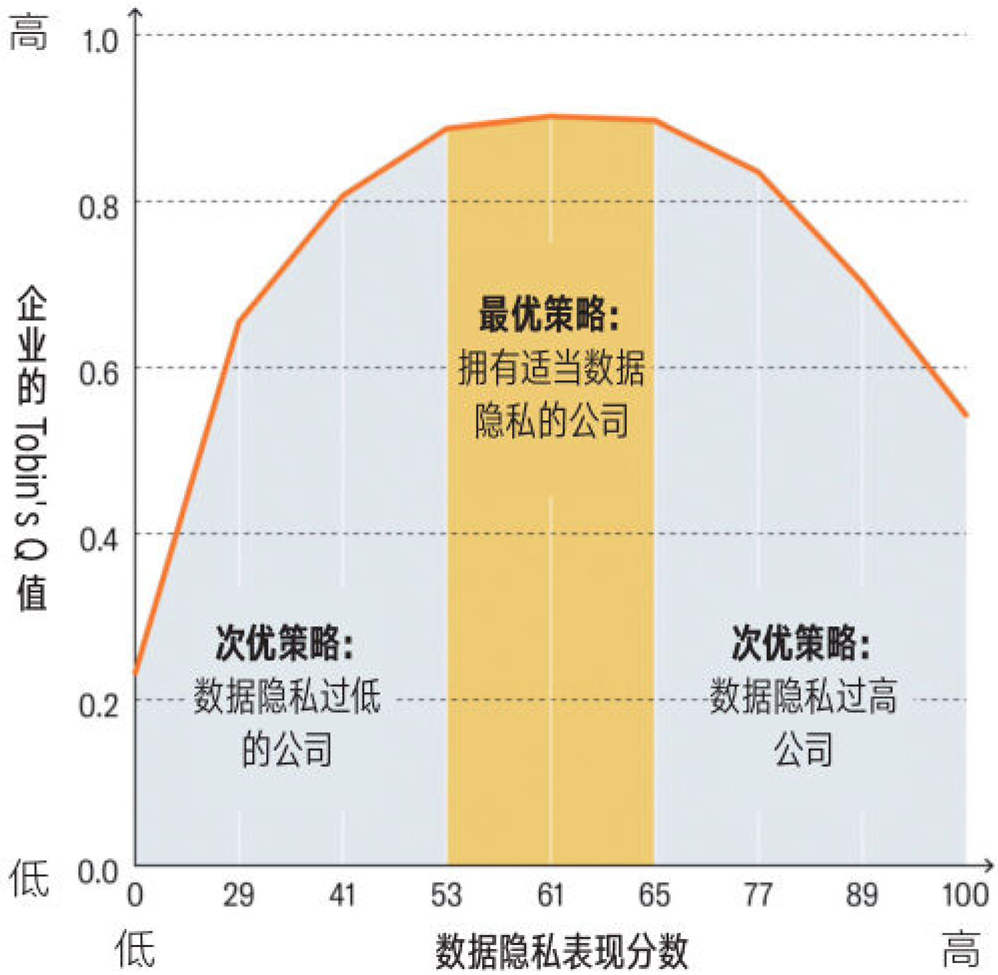
我们发现，数据隐私表现与企业市值之间的关系更为复杂，并非传统观点所认为的“越多越好”。两者之间的关系实际上呈倒U形；企业在数据隐私方面表现越好，金融市场对其估值就会越高，不过这一正比关系仅限于在到达最优转折点之前，超过临界点后，表现的改善实际上会伤害企业市值。

复杂关系背后的矛盾观点

一般而言，若两个数值之间呈倒U形关系，则表明有两股相互抗衡的力量（两种相互竞争的观点）在发挥作用。一方面，鉴于消费者隐私悖论的存在（根据这一悖论，尽管消费者声称自己在意隐私，但他们的实际行为表示他们并不在意），若企业在数据隐私方面的表现超越了其他大多数公司（即“大众”），金融市场可能将其诠释为管理不当。例如，近期的一项研究显示，在其他条件不变的情况下，购物者光顾一家要求较多个人信息的商店的频率与其他类似商店并无差异。根据这一观点，实施严格的数据隐私政策会给企业创新和利用数字技术的能力造成不必要的限制，从而导致盈利能力下降，并可能减少对消费者的好处。以奈飞为例。假如该公司决定减少为实现个性化观看体验而收集的消费者数据数量，那么金融市场会怎么看?

投资数据隐私的最佳时机

诀窍是不要做得比竞争对手更多或更少



注：数据隐私表现分数使用 TruValue Labs 对 ESG 的分析和 Compustat 提供的公司财务数据进行衡量。

Tobin's Q 值衡量公司的市场与账面资产价值比率。

来源：TruValue Labs；Compustat

另一方面，收集和使用个人数据的行为越来越多，而且消费者并不知道自己的个人数据中有哪些、什么时候、被谁收集走了，这增强了他们对于自身脆弱性和潜在危害的认知。为此，支持保护隐私的社会运动正在兴起，敦促人们不要再免费提供自己有价值的数据，并给企业施压，要求它们在遵守法规之外采取更多行动。通过影响公众舆论，企业有可能会因数据隐私保护不力而声誉受损。

与美国政策制定者及众议院反垄断小组关系密切的开放市场研究所 (Open Markets Institute)就是一例。该机构近来呼吁对侵犯数据隐私的企业采取行动。同样，忽视这种舆论压力和所谓的“隐私活动”意味着公司面临着重大风险。

有趣的是，根据我们的研究，大多数总部位于美国的上市公司都获得了最优数据隐私表现分数，这表明它们成功平衡了消费者的隐私需求与股东的财务需求。我们并不认为这意味着企业就一定对数据做出了正确决策，而只是说明，这些企业都做出了类似的决定。这导致，偏离大众规范的公司将受到消费者或股东的惩罚。换言之，与偏离大众行为的企业相比，在其他条件不变的情况下，与其他企业数据隐私表现分数接近的公司享有更高的市值，因此企业会遵循次优策略。

需要注意的是，最优数据隐私表现分数取决于在特定时点这两个相互竞争的观点哪个占据优势。换言之，最优分数（即“大众”在哪里）不是固定的，而是动态的。因此管理者必须保持警惕，持续密切关注社会中每种竞争性观点的主导情况，并随时调整企业的数据隐私表现。

领导者如何应对这种复杂局面?

我们的研究表明，赢家显然是那些低调跟风的企业。数据隐私表现不及大众水平的策略并不好，由于消费者个人数据被盗用的可能性增加，金融市场会消化其显性成本（如诉讼、销售损失等）和隐性成本（如声誉受损）。同时，数据隐私表现超越大众也不是好策略，因为金融市场会因企业创新受阻、增长受限而降低公司的预期回报。

相反，我们的分析标明，金融市场会积极评估那些采取组织理论学者所谓“模仿性同构”行为的企业——也就是我们所说的“随大流”策略。换言之，金融市场相信，当某个行为方案不明确时（如数据隐私表现），最安全的办法就是与他人的行为同构。因此，我们建议领导者以“大众”表现为基准来调整各自企业的数据隐私表现，并警惕任何行为偏差。

帕夫洛·弗拉霍斯是希腊美国学院(The American College of Greece)阿尔巴商学院(Alba Graduate Business School)的市场营销学副教授。他的研究探讨了不同利益相关者——包括投资者、金融分析师、企业雇员、求职者和客户——如何理解并应对企业的环境、社会与治理表现。**帕纳约蒂斯·阿弗拉米迪斯**是希腊美国学院阿尔巴商学院的副教授。他的研究集中于信息不对称领域的实证研究，以及对中介、金融风险和管理决策方面的影响。**尼古劳斯·帕纳戈普洛斯**是俄亥俄大学(Ohio University)拉尔夫与露西舒伊销售中心(Ralph and Luci Schey Sales Centre)的市场营销学O'Bleness副教授、高管教育主任。他是一位获奖作家、教授、咨询顾问，从事销售、销售管理和营销策略等领域的工作。他在美国、拉丁美洲、亚洲和欧盟的大量组织（包括诸多《财富》500强公司）有20年的咨询和高管教育经验。

员工遭遇网络骚扰 你的组织该怎么办

维克托亚·维克 (Viktorya Vilk) | 文
刘隽 | 编辑



美国法律要求雇主营造一个没有歧视和骚扰的工作环境。但随着办公场所虚拟化，当员工在线上遭遇大量仇恨情绪和谩骂骚扰时又该如何？鉴于44%的美国人表示他们曾遭受线上骚扰，那么如果你是一名雇主，你的部分员工很可能已经受到了影响。对于那些工作需要面向公众的专业人员而言（如记者、政策制定者、学者等），面对网络暴力很可能就是他们日常工作生活中的一部分。

任何人都有可能遭到网络骚扰，但女性、黑人原住民和其他有色人种(BIPOC)以及LGBTQ+社群成员因其身份和经历而尤其容易成为攻击目标，遭到较严重的骚扰。随着越来越多的组织承诺提供公平和包容的工作环境，各组织再也无法忽视网络攻击所造成的实际后果。

然而，行业内和跨行业的职业影响却亟待研究。

创意和媒体行业在我们研究过的少数行业之列。美国笔会(PEN America)于2017年对作家和记者进行的一项调查发现，1/3以上曾遭受过网络骚扰的受访者称其职业生活受到了影响，64%的人暂时离开了

社交媒体，37%的人在写作中会避开特定话题，还有15%的人彻底放弃了发表文章。关注美国女性和非传统性取向记者的记者保护委员会(Committee to Protect Journalists)在2019年的一项研究中发现，90%的人称网络骚扰是他们所面临过的最大威胁。

换言之，在媒体行业，网络骚扰正在破坏职业前景，让那些原本就不足以代表行业的少数群体更加畏于发声。而这些声音恰恰在有关种族、性别和边缘群体权利的辩论中最急需被听到，且被压制的风险最大。

虽然目前我们缺乏过硬的数据来评估其他行业所受影响，但有无数文章阐述过在科技、金融、游戏和高等教育领域网络骚扰肆虐的问题。雇主们越发希望自己的员工在社交媒体上保持活跃，而大多数行业都要求员工使用电邮和手机——所有这些因素都增加了他们的易受攻击程度。然而在工作场合这一问题仍然极少被讨论。实际上，在某些情况下，员工不仅得不到支持，还会被训斥、停职，甚至被解雇（这是所有网络喷子梦寐以求的结果）。

雇主需要做得更好。当员工所受网络攻击与他们的职业生活有所交叉时，组织有责任认真对待并帮助员工妥善解决此事。一些雇主可能不知从何入手，但事实上，你可以采取很多措施来支持你的团队做好准备、妥善应对并有效减轻网络暴力的伤害。

作为一个组织……

承认伤害：让员工感觉当自身受到网上攻击时，他们是安全的，且背后有足够的支持让他们能勇敢地挺身而出。为了创造这样一种氛围，领导层需要让员工知道自己的态度：他们会认真对待此事并希望

管理者和同事皆是如此。受攻击者往往孤立地承担伤害，部分原因在于，目前与骚扰相关的歧视和羞辱在线上或其他渠道仍然大量存在。许多在网上受到大量攻击的人，在其他领域也会被边缘化，因此他们或许有理由担心会被漠视、嘲笑或惩罚。组织可以通过修改有关性骚扰和社交媒体的现有政策和行为规范，借助全员电邮和会议进行交流，将支持遭受网络骚扰员工的承诺以正式形式进行确定，并通过经理和人力资源部(HR)处理个案的方式加以强调。

评估影响范围：对员工展开调查，了解他们遭受网络骚扰的程度以及他们如何应对这些事情。调查可以采取非正式的匿名方式，并调查以下内容：员工遭到骚扰的频率以及平台；骚扰的手段；情绪、心理和职业方面的损害；机构能够提供支持的方式。你可能会惊讶地了解员工中有多少人受到了影响，尤其是女性员工、非二元性别员工或非白人员工。

制定行为规范并提供培训：当员工遭到网络骚扰时，他们往往会束手无策，不知道自己能向谁寻求帮助或能做些什么。组织需要让他们知道，他们可以通过一些具体步骤来积极保护自己并作出回应。制定明确的行为规范能让员工觉得更安全有力。为确保员工真正了解这些举措，雇主可以在入职培训和员工手册中介绍政策和行为规范，在内部网或内部交流平台上公开这些信息，鼓励经理、HR、技术和社交媒体部门的员工来加强这些信息——并提供培训。以下是一些可以实施的行为规范和培训示例：

- 数字安全：尽管大多数雇员都能很专业地使用数字工具（电子邮件、短信、搜索引擎、社交媒体等），但极少有人得到过有关如何安全使用数据工具的指导和培训。然而，向员工提供这些信息对于提

升他们的数字安全而言至关重要。要求设置长且独特的密码，并采用两步验证来防止黑客攻击和假冒行为，这是所有雇主都可以采用以保护员工的两个步骤。管理层还可以鼓励员工在搜索引擎和社交媒体上自我审查，以防止遭人肉搜索及旧帖被武器化。

• 网络暴力：清晰列出员工在遭受网络暴力时能做的事，包括如何在内部报告此事，他们能够得到怎样的支持，以及机构对于采用“反言论”(counterspeech)技巧是何态度。“反言论”是一种对抗或缓和仇恨言论的策略。

• 社交媒体：如果你希望员工使用社交媒体，那么你需要制定一套社交媒体政策。大多数这类政策是规范性和禁止性的，侧重于员工不应在社交媒体上做的事，但是响应性和包容性政策也对员工应对网络暴力有所指导。

建立一套内部报告体系：作为应对网络暴力行为规范的一部分，你应该创建一个方便员工安全且隐秘地报告此事的空间。他们或许不知道是否该去找某位同事、某位经理或HR人员。或者，如果是露骨的性骚扰，而他们的经理之前已经排除了顾虑，他们可能会犹豫是否与经理诉说此事。组建一个小型任务组以明确员工可以报告哪类骚扰行为，创建一套报告机制（比如指定的电子邮件地址或内部交流平台），进行监督并确保及时跟进提供资源和支持。报告机制能够帮助你发现骚扰模式（有可能是多名员工遭到同一人骚扰）并评估威胁（比如区分出骚扰者只是在网上做没品行为还是有暴力史）。

提供具体的资源和服务：这应该包括防止黑客攻击、假冒、人肉搜索和身份盗窃的数字安全服务，如Password或LastPass等密码管理工具，以及DeleteMe或PrivacyDuck等数据删除工具；还应包括心理健康

护理或咨询、法律咨询，以及像美国笔会的《网络骚扰实战手册》(Online Harassment Field Manual)这样的指南。

调整内容：如果你的组织需要员工通过博客、文章或各种官方社交媒体渠道（即在允许公开评论的平台）表达观点，那么你可以通过创建并实施可接受内容的指导原则来帮助员工免受骚扰。尽管促进网上公开辩论很重要，但你所认为的骚扰行为和处理这类言论的方式也理应被界定。《华尔街日报》(Wall Street Journal)等新闻渠道已经开始建立明确的政策。机器学习技术——如Voxmedia的Coral项目和Jigsaw的Perspective——同样能够辅助人类内容管理者来执行这些政策。

鼓励形成同侪互助关系网：网络骚扰的目的是要让受攻击者被深度孤立起来，所以为员工提供一个安全的发泄空间以供分享经验并交换策略极为重要。鼓励员工团结一致并创建同侪互助小组。要确保他们有充足的时间和领导权，能够用他们在艰难经历中获得的经验来改善政策、行为规范和资源。

发表支持声明：如果员工因工作而受到骚扰，则骚扰者极有可能将其逐出专业领域，逼迫他们自我审查，甚至损害其雇主。这种一个单独目标与一群施虐的（通常是一致行动）网络暴民之间的力量极不对等。你需要通过明确反对仇恨和网络骚扰的立场，让员工知道你支持他们。

作为一个管理者……

主动了解并倾听：主动接触那些遭受网络骚扰的员工，定期询问并仔细倾听他们的需求。请记住，一些人或许会因为担心遭到报复或受到更严密的审视而不愿让别人注意到自己的处境，这取决于他们的

身份或生活经历，因此要谨慎。这些对话最好私下进行，不过受影响的员工有权邀请一位自己信赖的同事或HR人员在场。确保面临网络骚扰的员工参与可能影响他们的每项决策，特别是在公开披露并与执法部门互动方面。

评估威胁：与受影响员工密切合作以评估他们本人、家人和其他员工遭受人身安全威胁的风险；可能需要聘请执法人员或专业安全专家。

记录及授权：记录网络骚扰内容有助于将骚扰行为提交技术公司和执法部门，并采取法律行动。使用报告、阻止和静音等平台内机制可能是最好的入手点之一。不过采取这些措施也可能会让被害人筋疲力尽并受到二次伤害。雇主可以提供暂时的喘息机会，让一名关系密切的同事或社交媒体小组来监测、报告或记录骚扰行为。

报告：从社交媒体到电子邮件和短信应用，大部分数字平台都有报告网络骚扰行为的机制。但有时这些机制并不奏效。作为个体很难获得平台的关注，但组织通常与技术公司有直接联系。如果有员工报告了明显违反服务条款的行为并且无法删除内容，那么直接上报给技术公司联系人，他们可能会有所作为。

我们正面临职业生涯中前所未有的时刻。我们陷入的超数字化世界已经加剧了网络上的骚扰和仇恨。与此同时，“黑人的命也是命”(Black Lives Matter)运动给各组织和非营利组织施加了迫切需要的压力，促使它们加倍致力于创造更多元、更包容且更平等的职场环境。网络骚扰是这些努力的最大绊脚石。如果各组织真诚支持女性、非二元性别者或BIPOC群体，那么此刻是直面网络暴力并为员工提供支持的最佳时机。

维克托亚·维克是美国笔会(PEN America)“数字安全与自由表达”项目总监，负责开发资源，包括撰写《网络骚扰实战手册》(Online Harassment Field Manual)，并提供应对网络骚扰、自我防御和予以支持的最佳实践等培训。

品牌如何贯彻其倡导价值观

拉蒂亚·柯里 (Latia Curry) | 文
刘隽 | 编辑



在乔治·弗洛伊德(George Floyd)被杀和“黑人的命也是命”(Black Lives Matter)运动复燃之后，各行各业的公司纷纷发表声明，称需要“变革”和“团结”。其中不少公司承诺，将重新审查内部政策以消除种族偏见，改善招聘做法，或向运动最前沿的非营利组织捐款。耐克(Nike)和乔丹(Jordan) 品牌承诺提供1.4亿美元支持黑人社区，桂格(Quaker Oats)停用了杰米玛阿姨(Aunt Jemima)品牌，电视网络停播了《警察》(Cops)和《直击追捕现场》(Live PD)。

但是在所有这些活动中，也存在反作用。Peloton明确表示“黑人的命也是命”，并向全国有色人种协进会法律辩护基金会(NAACP Legal Defense Fund)承诺捐款50万美元，之后却由于领导团队缺乏多样性而道歉。尽管Facebook向种族正义组织和黑人企业投入了数亿美元，但由于拒绝在唐纳德·特朗普(Donald Trump)总统（以及其他人）的帖子上贴出虚假和误导性的标签，一直在应对内部和外部的反对声浪。星

巴克(Starbucks)不止一次地遭遇同样的情况，包括在员工是否可以穿戴“黑人的命也是命”字样衬衫和别针上班问题上立场不定。

这些以及无数其他例子——说的就是你，欧莱雅(L'Oreal)和Popeyes——都表明了我们早已知道的事实，即对于品牌而言，涉水社会倡导领域远比许多人想承认的要难得多，而且犯错的代价可能极其高昂。如果对此有任何疑问，请在谷歌(Google)搜索“百事可乐(Pepsi)和肯德尔·詹纳(Kendall Jenner)”。那么让我们退后一步，评估为什么公司要更好地为关键社会行动做好准备，以及如何做。

让我们从动机开始——“为什么”。简而言之，答案是别无选择。当今的消费者，尤其是千禧一代和Z世代，期望公司在社会或政治问题上树立并提出明确的立场。他们越来越多地利用钱包和社交媒体发帖的力量来影响公司行为。DoSomething于2018年进行的一项调查发现，有76%的受访者表示他们已经或考虑购买一家公司的产品，以支持该公司支持的问题，而如果一家公司代表的东西与他们的价值观不符，67%的受访者则已经或将考虑停止购买该公司产品。至于“如何做”，则更为复杂。

我们与数十家公司进行宣传沟通和合作，因此对于评估哪些做法有效而哪些无效，我们有第一手经验。在此过程中，我们开发了“品牌拥护图”(Brand Advocacy Map)，以帮助指导公司穿越困难重重的文化和社会地形。在最基本形式中，我们的框架使用两条坐标轴来评估公司参与社会问题的娴熟度（公司参与某个话题的可信度和真实度，从故意无知到娴熟参与问题），以及参与深度（公司参与问题或投资的深度，从做表面工作到进行结构性投资）。

如果在两条坐标轴上表现皆为正，即娴熟参与并同时进行结构性投资，则公司进入框架的“践行价值观”象限，这反过来会提高公司信

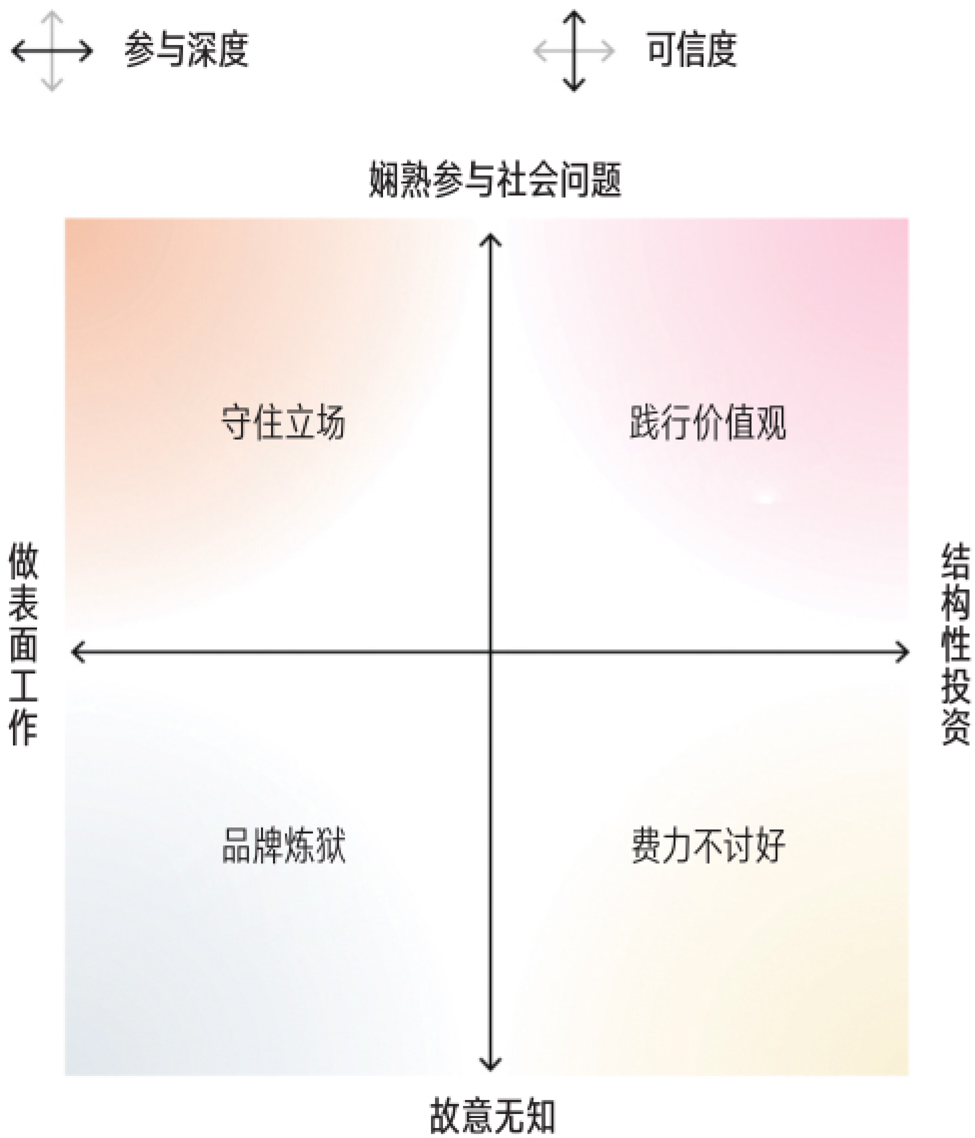
誉并建立消费者信心。如果在两条坐标轴上表现皆为负，即故意无知，并且只做表面工作而没有支持性投资，则公司进入“品牌炼狱”象限。处于左上“守住立场”象限中的公司，表现出问题娴熟度和参与度，但仍缺乏结构性投资。相反，“费力不讨好”象限中的公司进行了结构性投资，但偶尔会出现故意无知的宣传活动或策略。

践行价值观

为了进行结构性投资，公司必须始终如一地将时间和资源投入到给定问题领域的内外部变革之中。例如，公司不可能决定要投资于种族平等，然后指望一夜之间做出结构性改变。相反，公司必须首先将平等融入其内部运营、价值观和使命，然后再公开表明立场，以免被指控虚伪。

品牌拥护图

图解品牌的社会影响力之路



来源：RALLY 传播

接下来，公司必须以全面的方式对该问题进行投资，这意味着不仅要进行捐赠或开展一次性宣传活动。要达到娴熟参与问题，公司必

须就给定问题领域进行沟通，以表明公司了解问题的细微之处并深切关注相关话题。顾名思义，时不时发布公开声明，在全白人的背景下吹嘘多样性的价值观，或者在向执法人员提供鼓励种族画像的面部识别工具的同时表达愤怒，这些做法在“践行价值观”测试中都不及格。

按照这个标准衡量，撇开政治，奈飞和Ben & Jerry's这样的公司是突出的正面榜样。例如，Ben & Jerry's数十年来一直就种族歧视、气候变化和难民权利问题发声。即使该公司是由两名白人男性创立的，他们的董事会仍是多元化的典范，他们公司的社会问题倡导史不仅仅只是写一张支票——其创始人曾因社会活动被捕。这些行动可以防止公司被贴上虚伪的标签。

此外，该公司还经常通过推出特殊口味的产品来模糊品牌与行动主义之间的界线，其中包括Justice ReMix'd冰激凌，该活动在圣路易斯进行了为期一个月的冰激凌巴士之旅，宣传刑事司法改革，并关闭圣路易斯的一所监狱。同样，该公司还推出了Pecan Resist冰激凌，抗议特朗普政府的政策，它们称之为“倒退和歧视”。因此，即使没有立即采取其他行动，该公司就弗洛伊德被谋杀一事发表的声明仍然既有力又广受赞誉，也就不足为奇了。该公司拥有良好的过往记录基础——包括长期以来参与社会问题的高度娴熟，其声明和可见行动证明了这一点。

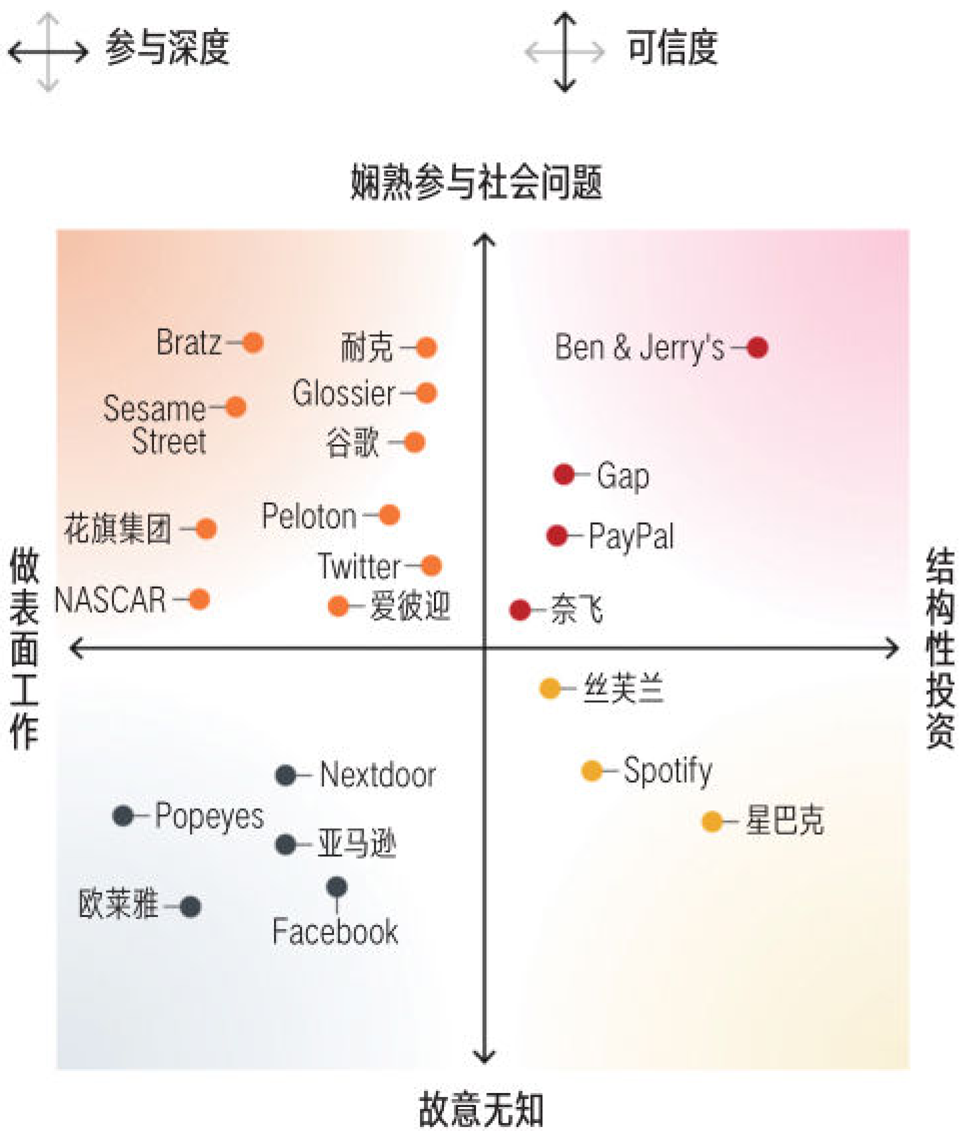
奈飞是右上象限中的一个最新模范。该公司在过去两年中增加了对公平和包容性的承诺。在2018年，奈飞聘请了多元化和包容性主管，并发起了新计划，例如Strong Black Lead，该计划支持美国黑人担任领导角色。在过去三年中，奈飞还增加了黑人员工和黑人高管的人数。最近，奈飞宣布将把1亿美元的投资转移到黑人所有的银行。这个想法来自一个员工建议，在一次晚宴上，来自代表性不足群体的奈飞

高管分享了这一建议。这是一个强有力的举措，代表着参与社会问题的高度娴熟和结构性变化。由于黑人所有的银行历来资金不足，因此奈飞通过投入所需资金，来提供更多贷款并吸引更多投资资本，从而产生了深远的影响。投资之后，这些银行的股价飙升，证明投资于黑人所有的银行比向慈善机构或非营利组织捐款更具影响力。

尽管奈飞进行结构性变革的历史不及Ben & Jerry's悠久，但它是新进入“践行价值观”象限的模范。PayPal和Gap也在这一象限中，因为它们在乔治·弗洛伊德谋杀案发生之前就一直在对种族平等进行结构性投资，而且它们对最近发生的“黑人的命也是命”抗议活动的反应也很娴熟。2013年，PayPal建立了一项营运资金贷款计划，旨在消除与种族相关的信用评估因素，并在最近承诺提供5.3亿美元支持黑人和少数族裔所有的企业。Gap于2007年创建了This Way Ahead计划，其目标是缩小有色人种低收入青年的失业率差距，并在最近向反对种族不平等的团体捐赠了25万美元。

品牌拥护图实践

图解 5 月 26 日至 7 月 15 日各品牌对“黑人的命也是命”运动的回应



来源：RALLY 传播

守住立场

美国全国运动汽车竞赛协会(NASCAR)或Twitter这样的组织尚未取得同样的进展。尽管两者最近都采取了强有力的行动，比如NASCAR禁止在比赛中悬挂美利坚联盟国旗帜，Twitter对特朗普的推文进行警示标记，宣布六月节为公司假日，并为种族平等事业捐款，但这两个品牌都没有类似的成熟社会参与记录。尽管它们的回应——"守住立场"——获得了赞誉，但如果要沿着品牌拥护图的X轴前进，它们仍须努力，信誉有待建立。

尽管X轴、也即参与度轴两端的做法都可以很好地执行并且有益，但Y轴、也即问题娴熟度轴是好坏的分水岭。"娴熟"地参与社会问题可以很好地抓住文化时代精神，并巧妙地将品牌与社会问题联系起来，而"故意无知"地参与则缺乏真实性、可信度和娴熟度。在这样的举动过后往往是道歉。但值得指出的是，"费力不讨好"和"品牌炼狱"之间的区别是很重要的。

费力不讨好

在"费力不讨好"象限中，让我们回到星巴克的例子。这不是该公司首次涉足社会活动，也不是它第一次把种族作为话题，无论好坏。其2015年的"种族团结"(Race Together)活动旨在通过在杯子上印刷"#RaceTogether"来开启一场关于种族的诚实而富有成效的对话，但事与愿违。回顾过去，时任首席执行官霍华德·舒尔茨(Howard Schultz)写道，该活动"被形容成音盲和自以为高人一等"，星巴克被批评"超越了公司的可接受界限，利用国家危机时刻来推广我们的品牌，而且是通

过公司扩音器”。将之与其2018年对两名黑人在其一家费城咖啡店横遭逮捕的回应作比较。当时该公司不仅通过关闭8000多家咖啡店进行种族偏见培训做出了回应，而且还承诺进行重大内部政策改革。虽然不完美，但显然星巴克所做的不只是口头文章。该公司反复参与社会问题并努力做对，包括种族问题和其他问题，如气候变化和可持续发展。我们相信该公司这样的参与通过客户忠诚度获得了回报。

同样在“费力不讨好”象限中的还有丝芙兰(Sephora)和Spotify，这两家公司过去曾投资于种族平等，但最近的做法却是故意无知的。丝芙兰为客户提供了向全国黑人正义联盟捐赠奖励积分的选择。该计划受到了批评，因为该公司将从这一举动中受益。丝芙兰可以申请对捐赠进行税前扣除，而不是客户直接申请税收优惠。Spotify参加了“暗黑星期二”(Black Out Tuesday)集体行动，该行动鼓励人们脱离日常工作和社交媒体，以表达对“黑人的命也是命”运动的声援。Spotify的“暗黑星期二”倡议之一是用黑色方块代替播放列表徽标。这种策略最终造成了极大的混乱。在社交媒体上，每个人都开始贴出黑方块让自己在这一天“静音”，结果消除了#BlackLivesMatter标签下的所有有意义的对话。这项倡议被活动人士批评为毫无意义，甚至破坏性地分散了注意力，而Spotify被指责为其最主要的推动者之一。丝芙兰和Spotify都可能从这些失误中恢复过来，因为它们过去已经建立了社会问题的倡导信誉。

品牌炼狱

尽管这些只是少数几个例子，但它们与众多品牌形成了鲜明对比，后者只参与一次社会问题，然后就走开，或者根本不参与。总体

而言，未能参与，或以虚伪、故意无知或缺乏文化能力的方式参与，是灾难的祸根。如果公司身处“品牌炼狱”象限，那么最好的情况是，消费者只是不与你的品牌建立更深的亲密度，而最坏的情况是，消费者会出于厌恶而放弃它——两者都不是什么特别令人羡慕的结果。然而，许多公司却一次又一次地处于这个象限，包括数十家对“黑人的命也是命”运动反应拙劣的公司和之前的无数其他公司。例如，请在谷歌搜索“大众汽车(Volkswagen)和轻弹(flicking)”。

公司可以做得更好

无论它们在品牌拥护图上的位置如何，公司不能只是发发声明，而是应该真正做出变革。尽管每家公司的需求都是独特的，但我们认为，所有成功的品牌影响力营销活动或反应都必须做到：

确保你的公司内部井井有条，然后再进行大规模公共行动。你的内部文化和多样性应与你的外部姿态相匹配。如果不匹配，就从那里开始改变。

如果你的公司内部混乱，谦虚是关键。承认哪里有失误，并让你的变革计划保持透明。

明白仅仅公开发表声明表示支持是不够的。成功的公开声明应承认你的不足之处，分享你正在计划的行动，并将其执行。

投资于结构性变革。承认你在维持权力结构中的作用，并积极努力打破它们。

向做实事的人捐款。在制定品牌行动和承诺的战略时，请资助那些在一线努力根除系统性不公正的人。但是，公司不可能仅仅通过在某个问题上投入资金就将自己送入右上象限或左上象限。换句话说，

公司不能简单地指望靠捐钱就能获得公众奖励。相反，他们还需要花时间进行前面的三项行动。

这些例子都模式清晰。一些公司能够模糊它们的品牌和所做倡导的界线，凭借的是尽早、经常性、有意义和持久地参与社会问题。它们不是被动的、措手不及的或仅仅是给出反应。它们始终如一地参与其中。另一方面，那些只是用脚尖试水、忽略明显的矛盾、看不到言行之间的联系的公司，会使自己遭受消费者越来越多的嘲笑和反对，这些消费者对他们所支持的品牌的要求越来越高。幸运的是，有一个品牌拥护图可以有助于避免这种情况。

总而言之，消费者行为要求公司参与社会问题，但任何参与都必须与问题和文化娴熟度、检查盲点的意愿，以及在营销、沟通和公共事务中的执行能力相结合。这也是一项永无止境的工作，无论是对我们RALLY还是Ben & Jerry's这样的公司都是如此。

拉蒂亚·柯里是宣传传播公司RALLY的主管。她经常谈论品牌拥护方面的最佳做法以及不断变化的社会影响力规则，并提供咨询。

博客 @HBR

远程管理者的信任难题

莎朗·帕克 (Sharon K. Parker) 卡罗琳·奈特 (Caroline Knight)
安妮塔·凯勒 (Anita Keller) | 文
刘隽 | 编辑



新冠疫情令众多领导者猝不及防地开启了远程管理，这需要一套不同于面对面管理的技能。管理者们被迫迅速地调整过渡，而且大多数人并未接受过相关培训。尽管经过证实一些工作确实具有很强适应性，但许多行业并不十分适合远程环境，同时很多员工的家庭生活也面临着巨大挑战。因此，一些管理者可能会发现，自己的任务比以往更加艰难——这也让他们的下属在艰难适应的过程中承受更多压力。

甚至早在疫情暴发之前，管理远程员工就已经开始面临独特的挑战。研究显示，那些"看不到"自己直接下属的管理者有时很难相信员工真的在工作。当这种疑虑悄然蔓延开来时，管理者可能会开始产生一种不合理的预期，认为团队成员需要随时待命，这最终会扰乱他们在工作与家庭之间的平衡，并造成更多的工作压力。

看看如今正在发生的情况，想想员工可能会面对的诸多情景——尤其是那些财务状况不佳或是需要照顾家人的员工，我们不妨做出这样的假设：有些员工很难达到同之前一样的工作水准，至少他们的工

作效率会出现一定程度的变化。这反过来有可能会造成恶性循环：管理者的不信任导致“微观管理”，进而又会造成员工士气低落，进一步影响工作效率。

为针对这一假设展开研究，我和我的团队邀请来自全球各地的远程工作者参与了一项于今年4月中旬开始、至今仍在持续的纵向研究。我们设计了一个包含93个问题的问卷，调查疫情如何影响管理者和员工的工作、幸福感和效率。其中一些问题询问受访者是否有机会选择自己工作的时间、地点和方式，工作是否与他们的家庭生活相冲突，以及他们是否会遇到技术上的麻烦。我们还询问受访者的工作感受，试图衡量他们的投入程度、情绪倦怠程度以及焦虑或热情程度。

来自24个不同国家的1200多人完成了首次调查，受访者来自各行各业，包括制造业、科学、房地产、教育和金融服务等。目前我们正在通过后续调查对这些人展开进一步的研究。

初步结果显示，许多管理者的管理工作都很艰难，若能获得更多支持，则将有所受益。研究还表明，正如我们所猜测的那样，更好的管理质量将改善员工的身心状态和绩效。

管理者对远程员工的自信和信心及信任

在我们调查的215名中低层管理者中，大约40%的人对自己远程管理员工的能力缺乏信心。23%的管理者不认同“我有信心管理一支远程工作团队”的说法，另有16%的人对此能力感到不确定。有类似比例的受访者表示，他们对于影响远程员工做好工作并有效协调远程员工团队缺乏自信。这些调查结果表明，人们对于管理远程工作缺乏“自我效能感”，即对自身应对挑战性环境的能力不够自信。

类似比例的管理者对于远程工作员工的绩效持负面看法。38%的管理者认同这一陈述：远程工作员工的绩效通常不及在办公室工作的员工；22%的人对此感到不确定。令人鼓舞的是，并非所有参与调查的管理者都这么看，40%的人不认同这一陈述；尽管如此，对此表示认同或持不确定态度的受访者超过了半数，这表明仍有很多人对这一工作方式持有相当负面的看法。

许多管理者对于远程工作员工能否长期保持积极性也持怀疑态度，41%的人认同“我对远程工作员工能否长期保持积极性持怀疑态度”这一说法，另有17%的人对此感到不确定。

对于这种工作形式的整体消极态度似乎也影响到管理者对员工的看法。相当多的管理者表示不信任自己员工的能力，近三分之一（29%）的受访者质疑员工是否具备完成工作所需知识，超过四分之一（27%）的人认为他们的员工缺乏基本技能。

整体来看，情况不容乐观，大量管理者对其远程领导能力信心不足，对于这种工作方式的看法相当消极，而且并不信任自己的员工。

管理者自信、信心和信任的驱动因素

为了解何人、何时最常具备这样的信心，我们研究了驱动这些信念的因素。尽管人们或许会认为，有更多远程工作经验的管理者，其看法会更为正面，但实际上经验并非重要的驱动因素。

不过，的确存在一些一致的人口特征因素。控制其他一系列因素后，男性更有可能对远程工作持负面态度，并且不信任自己员工的能力。例如，尽管15%的女性管理者表示“在过去一周对员工的工作技能缺乏信心”，但男性管理者的这一比例为36%。

此外，自认属于非管理/非专业职能（如技术或行政管理岗位）的管理者，在管理远程员工方面自我效能较低，态度更负面，不信任程度较高。例如，53%来自非管理/非专业职能的管理者认为“远程员工的绩效通常低于在办公室/办公环境中工作的人”，而在管理/专业职能的管理者中，这一比例为24%。

较年轻的管理者也更有可能对领导远程员工缺乏自我效能感。25%年龄在30岁以下的管理者感觉自己无法高效协调远程办公团队，而在30岁以上的管理者中，该比例只有12%。

管理者工作所处的大环境与人口因素同样重要。首先，对于那些称自己所在组织很少支持弹性工作的管理者而言，管理远程员工的自我效能水平较低。似乎当一家企业真正致力于弹性工作时，他们会提供实际支持（如培训），并会传递对这一工作方式保持开放态度的正面信息（如愿意在具体安排上保持灵活性），这两者似乎都会增加管理者在领导远程员工方面的自我效能。

其二，那些认为自身工作自主权较低、受到上司密切监视且遭到高度不信任的管理者，其对于远程工作的负面看法更多，对自己员工的信任度也会更低。这些发现表明，在社会学习过程中，管理者会通过观察自己老板的行事方式来学习如何监督和对待自己的员工。我们认为其原因在于，当他们被老板密切监督并被以不信任的方式对待时，他们会将这一行为与管理者的职责联系起来，并在自己的管理工作中加以复制。换言之，我们认为，他们会开始将密切监督以及“微观管理”当作是组织对他们的期望。

在家办公员工的受监管体验

管理者对于远程办公的信心是否会影响到员工？虽然本研究无法将管理者与他们的直接下属对号入座，但我们对于员工数据的分析表明，这个问题的答案有可能是肯定的。

我们的这些分析以617名每周在家办公时间至少为4天的员工为基础。其中不少人称自己受到了程度极高的密切关注。21%的人认为（不确定者比例为24%）他们的主管在不断地评估自己的工作。11%的人认为（21%的人不确定）他们的主管/经理“通过频繁检查来密切地关注我”。那些称受到高度密切监督的员工往往从事技术型岗位（如销售、体力劳动），这与我们有关非管理/非专业职能管理者对于远程员工态度更负面且对员工更不信任的结论一致。

许多员工还有种强烈的感觉，认为主管不信任自己的工作能力。34%的人认为他们的主管“曾表示对其工作技能缺乏信心”。类似比例的人表示，他们的主管对他们完成工作的能力感到怀疑，并感觉主管质疑他们是否具备所需知识。

甚至有更多员工表示，他们感觉自己需要持续保持工作状态，比如被要求立即回复信息和电话，时刻待命，在下班后也要迅速做出响应。这些结果表明，居家办公员工中普遍存在一种“随时在线”文化，这种文化在手机等信息通信技术被普遍使用后，悄然进入了我们许多人的生活，事实证明，这种文化在远程办公环境中十分普遍。

关键是，这些居家办公者的经历似乎产生了负面影响。首先，控制了一系列人口因素的回归分析显示，若员工受到高度密切的监督并深信主管并不信任自己，则其职场焦虑感更大。在自称受监督程度较低（5分制打分不到2分）的员工中，7%的人在工作中经常或总是焦虑。但在自称受到高度监督（5分制打分超过4分）的员工中，49%的

人在工作中经常或总是焦虑。鉴于人们在新冠疫情期间面临心理健康挑战，这一监督造成的影响是一个重大问题。

其次，如果员工受到高度监督且承受着需要经常待命的工作压力，那么他们的工作与生活也会发生较大的冲突（比如，子女的需求会对一个人的工作能力产生负面影响）。在自称受监督程度较低的员工中，26%的人表示工作需求干扰了家庭和家人的生活。但在自称受到高度监督的员工中，半数以上（56%）的人称工作与家庭/家人需求之间存在严重冲突。

这一系列发现与现有研究结果一致，即“随时在线”的期望会增加工作与家庭的冲突。而眼下，这一方式的破坏力甚至可能更大，因为人们是在承担额外压力的情况下工作，比如由于学校都要求学生在家学习，子女们都留在家中。

其三，从工作效率的角度来看，仅仅因为人们坐在办公桌前并且受到密切监视，就认为他们会有更好的表现，这样的想法不符合逻辑。“微观管理”并不是一个能让人发挥最大效用的有效方式。我们的发现与这一推论一致。研究结果显示，员工越是感受到自己不受信任，他们就越不认为能很好地完成自己的核心任务。

推动进展的5种方式

我们在疫情期间进行的研究显示，大量管理者很难做到有效管理居家办公员工，这导致许多员工感觉自己不受老板信任且受到微观管理。眼下，管理不善对员工、家庭和经济造成了种种不良后果，因此管理者急需获得发展这一领域技能的相关帮助。基于研究，我们建议：

最高层身先士卒做出改变。我们很难指望中低层管理者的行事方式会与自己的领导不同。难以领导好远程团队的管理者，其工作自主权较低，并且他们的老板会过度控制且信任度低。这一结论表明，组织应在最高管理层做出改变。

在组织内为远程办公提供实际和精神上的支持。组织不应只是在口头上表示支持弹性办公方式，还需要将这种支持付诸行动，比如，确保员工拥有所需设备，提供支持员工身心健康的资源，必要时为员工提供额外休假，以及提供支持弹性办公的培训。这些改变不仅会对居家办公员工有所帮助，也有益于管理者，因为他们发出一个强烈的信号，表明这家企业在真正支持这种工作方式。

要使管理者了解远程办公的潜在好处（如果设计得当）。对远程办公的现有研究显示，这种方式有可能会比在办公室工作更有效率，但其好处在很大程度上源自远程办公的员工获得了更大自主权。如果因管理者的不信任而导致自主权低而微观管理程度高，那么远程办公的好处就不太可能显现。管理者需要明白，若要实现有效的远程办公，则工作设计务必到位。

教会管理者如何下放工作自主权，以及如何定期沟通而非密切监视。只是简单地告诉管理者要信任员工还远远不够。管理者需要学习放权的新技能，学会让员工在工作方式和时间安排上享有更多自主权，这反过来将会提升员工的积极性、健康状况和绩效。有时，管理者会将自主权与放弃或放纵员工混为一谈。管理者需要明白，自主并不意味着减少与员工的沟通。当员工具有自主权时，频繁定期的交流沟通甚至更为重要。但管理者不应通过密切监视去微观管理员工，而是要与他们定期交流，为他们提供信息、指导并支持他们自主工作。

我们的研究显示，那些监督他人但又并不自认为是管理者或专业人士的人，最需要这类培训。

为管理者提供结果导向管理培训。结果导向管理与工作自主权密切相关。当你让人们自行决定如何以及何时工作时，评估他们是否取得了成果很重要。因此，管理者需要把更多注意力放在工作产出而非投入上。结果导向管理的一个极端版本是“只注重结果的工作环境”(ROWE)，在这种环境中，只要员工交付成果，那么管理者极少或完全不关心他们何时、在哪儿甚至如何工作。ROWE最初被证明对百思买(Best Buy)的业绩表现卓有成效，之后在其他公司也取得了成功。疫情期间居家办公员工的管理者们或许不需要像ROWE环境中那样极端——但他们的确需要放松对员工的约束，放手让他们去完成自己的工作。

新冠疫情期间，一些管理者似乎很难适应在“看不见”的情况下管理员工。与管理者困境一同出现的是，许多员工感受到了来自老板的严密监控和不信任的负面影响。好消息是，这些管理者能够获得支持和培训，从而实现更高效地远程管理员工。

莎朗·帕克是澳大利亚研究委员会(Australian Research Council)荣誉学者、科廷大学(Curtin University)管理学教授、改造工作设计中心(Centre for Transformative Work Design)主任。她的研究尤其关注工作和工作设计，曾在《管理学会评论》(Academy of Management Review)和《心理学年度评论》(Annual Review of Psychology)等刊物上发表过相关主题的文章。她曾任《应用心理学杂志》(Journal of Applied Psychology)副主编，目前是 《管理学会年报》(Academy of Management Annals)的副主编。**卡罗琳·奈特**是位于澳大利亚西部的科廷大学未来工作学院改造工作设计中心的研究员。卡罗琳的研究兴趣集中在工作设计、工作塑造、福祉及绩效方面，她曾在多家顶级期刊发表论文。2016年她于英国谢菲尔德大学(University of Sheffield)获得博士学位。**安妮塔·凯勒**是格罗宁根大学(University of Groningen)组织心理学系副教授。她研究工作设计如何随着时间的推移与领导者及员工的行为和身心健康相互作用。她的研究成果曾发表在《应用心理学杂志》(Journal of Applied Psychology)、《职业健康心理学杂志》(Journal of Occupational Health Psychology)和《组织行为学杂志》(Journal of Organizational Behavior)等期刊上。


FEATURE
是什么阻碍了女性的晋升之路
WHAT'S REALLY HOLDING WOMEN BACK?
真实原因并非多数人所想的那样。
HBR CHINA
HBR CHINA

是什么阻碍了女性的晋升之路

罗宾·伊利（Robin J. Ely）、艾琳·帕拉维奇尼（Irene Padavic），《哈佛商业评论》2020年4月刊

超负荷工作文化不仅惩罚女性，也惩罚男性，但后者程度较轻。只有承认这一问题会影响所有员工，并以这种方式寻求解决之道，我们才有机会实现职场男女平等。

我觉得分性别讨论太过时了。性别当然是一个限制因素，但人主要还是被缺乏教育或缺少人脉限制住的。比如说，我女儿有几百个拥护者，儿子没有，我就担心儿子多过担心女儿。我自己在30多年职业生涯中最辉煌的一次胜利过后被裁员，因此对这个话题有了新看法。我喜欢在家陪伴孩子们，一直对“实权”没兴趣，只想工作挣钱养家。可是这种诉求似乎跟我身为白人男性的性别定位冲突了——白人男性好像就是得说自己想要征服世界！如果你是在美国或英国，就会看到性别平等状况正在改善。不过，男性权力体系也无法阻止一个英国杂货店老板的女儿成为撒切尔夫人，或者成为罗睿兰。无论是男性还是女性，家庭方面的成本都是一样的。有韧性的人不会一味纠结自己为什么做不到，而是会关注将来如何做到。

——马库斯·伯内特

读者

这篇文章挺难读的，而且我觉得“总结”部分没什么新东西。文章到头来反而巩固了它想否认的那个观念：女性在职场落后是因为必须

承担更多家庭责任。作者尝试说明没有家庭负担的情况会不同，但并没有给出具体的例证。超负荷工作说明不了问题，况且研究对象是咨询公司。咨询行业的一切职场趋势，不论好坏，本来就全都跟超负荷工作有关吧。我是年轻女性，在一家《财富》500强公司当产品经理。我没有强烈主张女权，在职场也努力不表现出过度的“性别意识”，就是因为有这类文章。年轻女性看到这种文章，立刻就会想起以前男性是怎么把职场女性看作殉道者、牺牲自己真心的渴求来向别人证明自己能够胜任办公室工作。听我说，没人想听这个。

——谢尔比·霍姆斯

读者

我大概在文章里说的这家咨询公司工作过。读了这篇文章让我有共鸣的是：“这一切引出了一个令我们觉得无可避免的结论：公司要应对性别问题，就必须应对超时工作问题。首先第一步是要停止过度销售和过度交付。对于这一反馈，领导者反应消极。”我觉得研究者好像看到了文化层面的问题，却并未注意这就是这个组织的文化。这就是核心价值——努力工作，并且为努力工作而怨声载道。公司并没有要把这一点保密。研究者没有提出要他们改变商业模式，而是被要求关注改善女性晋升机会的方法。我同意“安居”影响了女性的事业发展，我们应当关注的是：除了工作生活平衡以外的成功标准；男性为家庭做出的妥协，以及彼此支持的方式——这样的沟通是否让女性参与；女性在抱怨生活方式时是否能获得像男性一样的包容和同情，而不是得到一个“出口”；赞助、辅导、非正式支持网络，这些东西看不见，但对于职业发展至关重要。

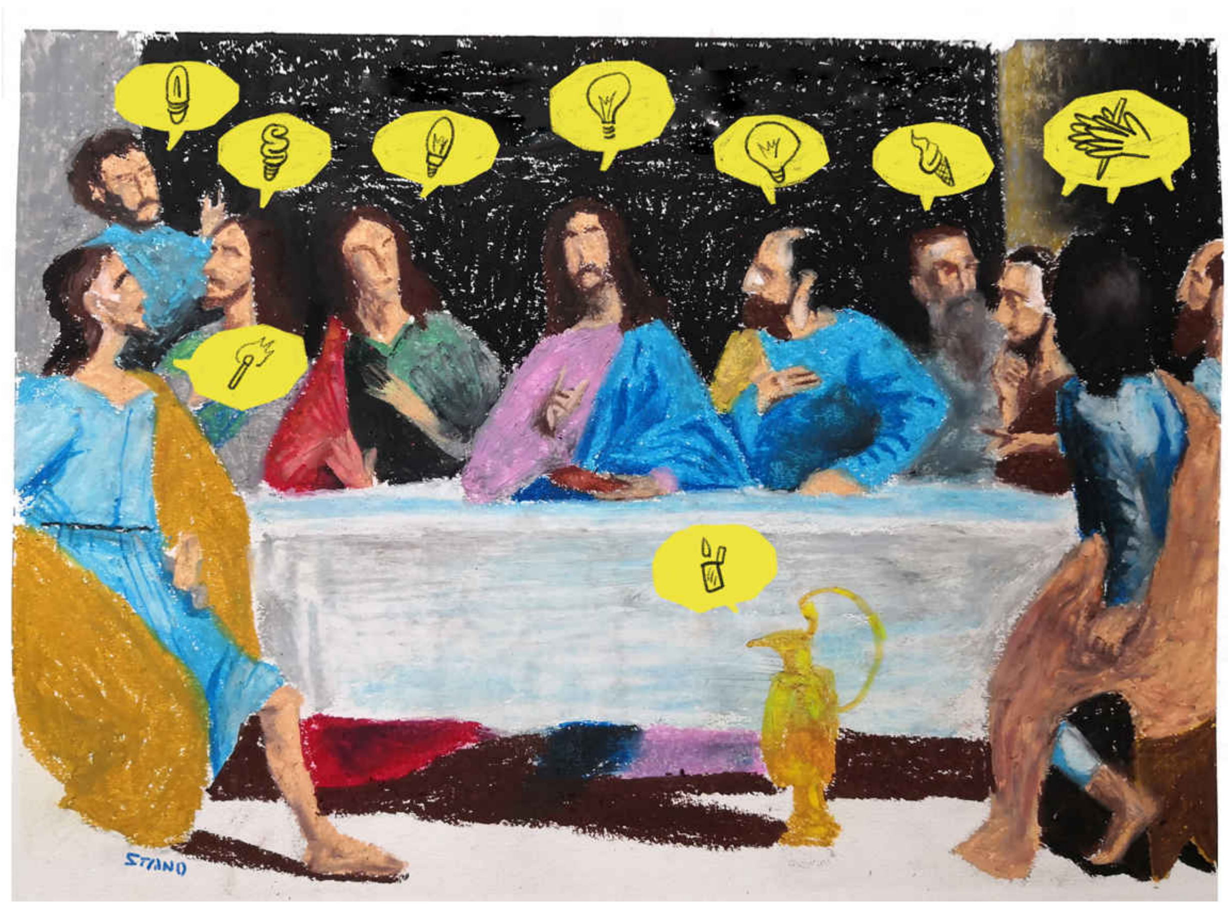
——安娜·ST

读者

别再叫它“创新”

纳迪娅·赫谢姆巴耶娃（Nadya Zhexembayeva），《哈佛商业评论》2020年4月刊

“创新”这个词在企业外部的相关者听来或许很悦耳，但在需要员工参与时，最好别再用了。



我觉得创新失败一般有两个原因。一、创新（也就是改变）通常是由上级领导者强加给团队的，所以会引起抵触。二、没有乐于接受改变的职场环境。这两个因素都可以由领导者控制，但很多时候领导

者并没有考虑到。如果两方面都解决了，我觉得大家就会更愿意接受改变，不管是叫创新还是什么。我喜欢盈利改善法，以及由CEO或企业所有者领导的遵守以下准则的发展框架。一、以书面形式分享生动且有说服力的愿景；二、身体力行企业文化；三、营造能够培养出优秀团队领导者的环境；四、确保公司体系能够吸引和培养合适的人才，也要允许他们离开；五、制定令人信服的独到战略；六、建立近乎完美的多层次执行体系；七、把现金流作为企业增长最基本的财务驱动因素。

——比尔·弗林

读者

可能有点偏题，现在AI也是这样。所有电动的可以做一点开锁之类工作的东西全都叫做AI设备，而且这样叫的一般都是这辈子从没写过代码、一点都不懂相关概念、不知道自己说的这个词是什么意思的人。

——布里安·迈兹

读者

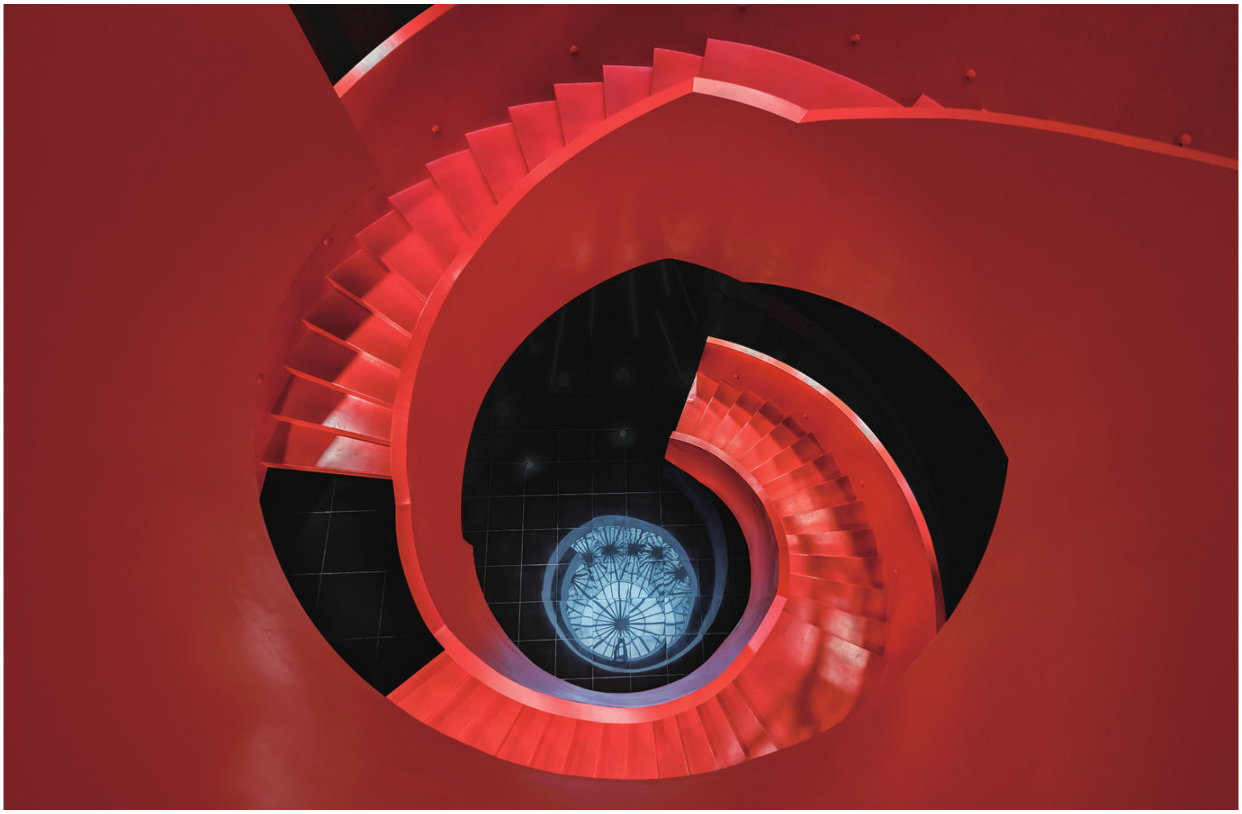
我尊重你的观点——你希望不断创新，而不是改造。需要解释清楚的是这样能给大家带来什么好处，我是说，要带来益处并不容易。

——劳里·刘

读者

抢鲜读COMING SOON

*具体内容请以最终出版为准。



2020年11月刊实战复盘

如何放弃顺手业务

主动求变

瑞安·史密斯（Ryan Smith）是总部位于犹他州普罗沃Qualtrics公司的CEO。2002年他与父亲、兄弟和朋友在自家车库里创办了该公司。去年，SAP以80亿美元收购了Qualtrics，也是史上最大的私营软件企业收购案。本文以第一人称叙述，史密斯回忆称Qualtrics最大的优势在于即便公司发展顺利还是能不断创新业务。最初Qualtrics的产品单一，主要是提供调研服务供学术界人士研究使用。到2010年代初已发展成为多种产品，协助企业管理客户体验、员工观点和市场调研等。2017年，公司推出了体验管理类别，还搭建了第一个方便企业管理业务四种核心体验的平台：客户、员工、产品和品牌。

史密斯回顾转变历程时解释说，与其等市场或竞争对手步步紧逼，不如趁握有优势主动求变。史密斯写道，“商业和生活中最难的一条原则，就是打破辛苦经营的成果，努力追求更好，而在一切进展顺利时准确把握时机尤为困难。”史密斯介绍了公司为超越盈利产品，寻求更大的可行市场做出的各种“押注业务”决策。史密斯写道，“说到底，扼杀企业的是自满，而非变革。”

自管理

白人男性的盟友之道

在美国和世界上其他许多地方，我们终于开始就曾经遥不可及的问题展开了一些实质性的对话：白人男性特权。女性反抗性骚扰的#MeToo和黑人人权运动，以及新冠疫情暴露的种族和社会经济领域系统性不平等，迫使掌权的人们，换句话说就是政府、企业、法律、金融、学术界和医疗卫生等公私机构中占据大多数高层岗位的白人男性认识到，如果想利用当前形势推动企业更加多样化、公平和包容，就得加紧行动。

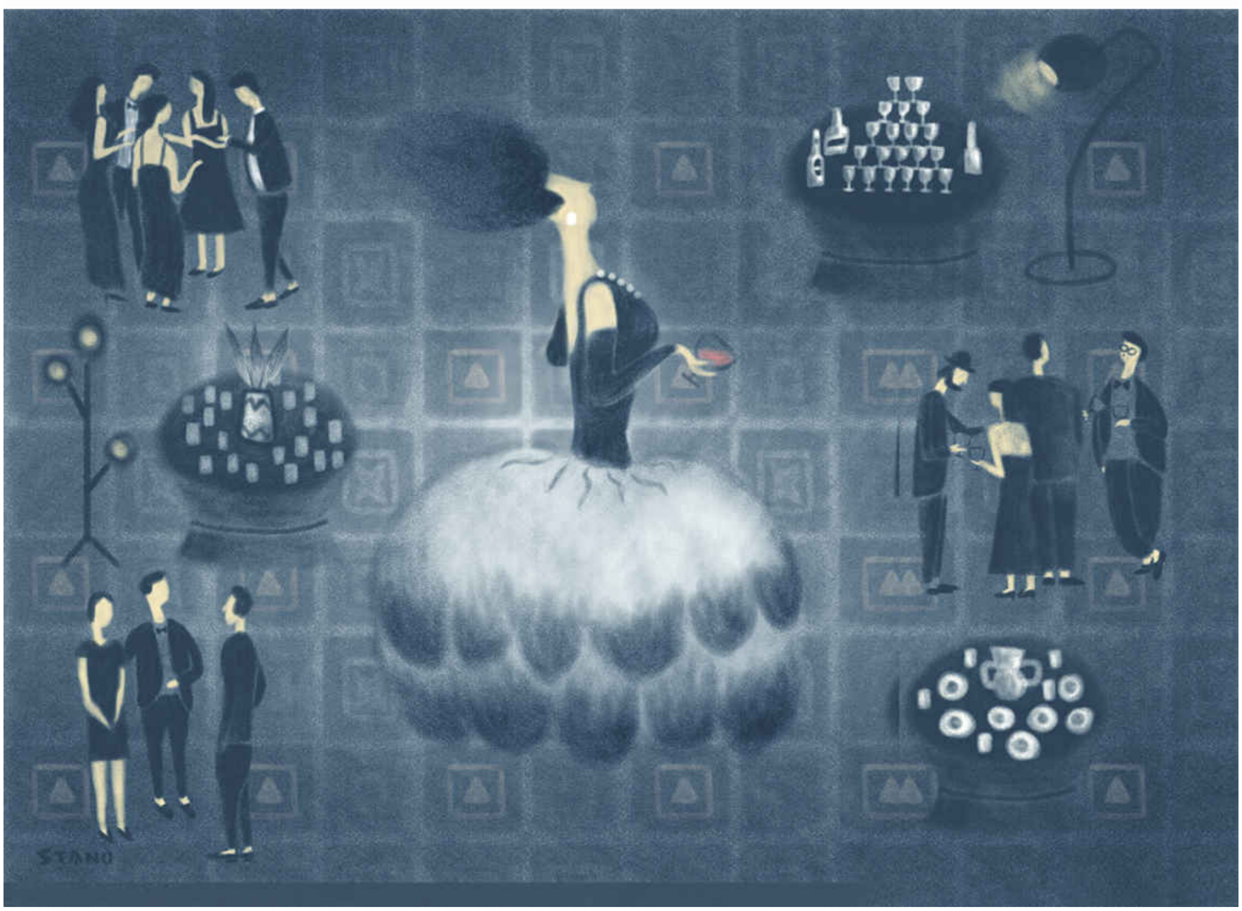
案例研究

如果产品中存在种族歧视

这是一个虚构案例，讲述了一个威士忌品牌的故事，该品牌创立于19世纪早期，以开创该酒的酿酒师奴隶名字命名，如今面临全球关于种族主义的对话日渐增多，管理者在思考是否需要调整品牌以及如何调整。虽然该威士忌暂时没像其他产品和公司一样因历史问题在社交媒体上受到质疑，但高管认为出现风险只是时间问题，不妨未雨绸缪。

IdeaWatch前沿

新理念
新研究



领导力

强大领导者需要共情力

WITHOUT COMPASSION, RESILIENT LEADERS WILL FALL SHORT

卡罗尔·考夫曼（Carol Kauffman）| 文
永年 | 译 刘隽 | 校 孙燕 | 编辑

自身强大的领导者在高压下需要学会控制自身轻蔑情绪，提升共情能力，带领团队一起攻克难关。

轻蔑情绪可能毫无缘由地突然爆发。像恐慌情绪一样，它会突然发难并完全掌控你。你会感到情绪起伏，怒不可遏：一同工作的人正在浪费你的时间，破坏你的努力，拖团队后腿。他们能力不佳、懒惰、故意出错。在这种情绪控制下，你无法再专注于手头的事情。更为根本的问题是，困扰你的不是这个人在做什么，而是他是怎样的人。

大多数领导者会不时爆发轻蔑情绪，尤其是在经历危机、不确定和高压时。领导者必须强大而坚韧才能度过这些时期。然而矛盾的是，正是这些优点使领导者容易爆发这种情绪，因为在严峻时刻，他们会忘记并不是每个人都像他们一样强大又坚韧。

有一位CEO，我叫她格温（Gwen），她领导着一家著名的金融机构。在2009年的金融危机中，格温表现得很镇定：完美打理的头发，香奈儿套装，承诺尽其所能帮助她的机构度过危机——她确实做到了，而且大获成功。可以理解，在危机过后，格温为自己所做的事感到自豪。正如她所说："在压力下，我减缓节奏，保持战略，并让每个人都出色地执行任务。"

格温在工作中承受了压垮常人的压力。不幸的是，很多为格温工作的人都不喜欢这段经历。正如其中一位所说，她是位“冰雪女王奴隶监工”，根本不会花精力与下属沟通感情。感到团队成员工作达不到要求时，她会无情逼迫团队，进行微管理，并自己接手。在她看来，她这样做是为了挽救团队——但他们并不感激，而她也不明白为什么。她可能成功度过危机并借此赢得了战争，但是她的团队并不高兴，而她肯定也没有赢得平静。为了扭转局面，董事会坚持要求她聘请一名教练。

我最终成为格温挑选的教练。第一次见面时，她直言不讳地告诉我：“他们认为我需要被指导！”她说，“是团队需要，不是我。他们崩溃了，使整个公司处于危险之中，而我不得不带领他们摆脱困境。我看过他们的反馈：我应该如何倾听并放慢脚步。‘把他们全都带上。’我应该更加开放吗？他们想让我变得脆弱吗？”

她眯起眼睛，倾身过来愤怒地看着我，浑身带着轻蔑。

“说真的，卡罗尔，”她说，“我宁愿在钉子上走。”

格温不是一个“坏人”。她觉得自己被团队背叛，觉得在自己最需要他们的时候被抛弃了，并且威胁到了她的领导地位。她从没想到她的团队成员会不像她般坚韧不拔，意志坚定。她忽视这一事实，无法与员工共情，而是认为他们选择让她失望。从她的角度来看，他们理应被她蔑视。

在担任高管教练的数十年中，我一次次看到这个故事的各种版本上演，其中男性更容易爆发蔑视情绪，但是，正如格温的案例所表明的，男女领导人都很容易出现这个问题。不论情况如何，这种情绪都会使领导者、他们的员工和公司面临风险。简而言之，轻蔑情绪对领导者是危险的。

几年前我就领教到了这样到底有多危险，当时我加入了伦敦莫兹利皇家医院（Maudsley Royal Hospital）的一个研究团队，研究我们称为“情绪表达水平”的课题。我们的发现令人震惊。在研究抑郁症或精神分裂症发作的患者时，我们发现，家庭成员大量使用批评或带有轻蔑语气的语言，是与不服药物同等强大的复发诱导因素。

作为领导者，你需要认识到蔑视会对与你共事的人产生多大影响，忽视这一点非常危险。幸运的是，自我训练可以让我们对即将来袭的轻蔑情绪产生警惕——进而帮助自己按下重启按钮。

意识是关键。轻蔑情绪即将爆发的一个早期迹象是总想翻白眼。另一个迹象是在心里蔑视某人。（“真是个失败者”“管好你自己”）你是否想冷笑？看不起那个人，或者因为他的不足而责备他？如有以上情况，你就没有为双方创造出心理安全区，你将失去领导力效率。不要让这种杏仁核劫持控制你的行为。一旦你意识到轻蔑情绪即将爆发，你就只有一个目标——打消它。只有在管住自己的行为之后，你才能重新开始考虑别人的行为。

在担任教练的过程中，我发现领导者可以采取一些步骤来帮助阻止轻蔑情绪爆发：

• 如果你是一位像使徒约翰一样特别强大而坚韧的领导者，请认识到自己的与众不同，不要根据自己来评判他人。相反，请想想是什么让你做好准备，去迎接让你变得更强大的经历。然后用这种想法去考虑没有受过同样训练的人，把质疑“他们怎么了？”的精力用来为他们营造变强大的环境。不要那么快认定他们是失败的，你不知道他们身上发生过什么。而且不要忘了遗传彩票——你的坚定可能有一部分与生俱来，不是自己的功劳。

• 提醒自己这个人真实的样子，而不是此刻的样子。如果发现自己看不起他们，看看自己能不能想出你尊敬他们的三件事。他们完成了哪些对你或组织重要的事情？他们什么时候为你或你团队中的某人提供了帮助？如果什么都想不出来，你可能压力太大，无法清楚地思考——或者你需要将注意力重新转移到自己身上。如果这个人真的无法战胜身在团队中的挑战，为什么他们仍然在坚持呢？你选择留住他们不是他们的错。

• 要有共情力需要付出额外努力来变友善。跨过桥梁到另一个人的视角，尝试从他们的角度看世界，然后帮他们看到你的世界。格温就是这么做的。在后来的一次辅导中，我发现她拿着一个黑色的绒布笔记本，里面写了一长串名字，大约一半的名字旁划了钩。她说："卡罗尔，你会为我骄傲的。上次我们讨论了我要开始去与人对话，以便更好地理解他们。因此，我列了一个名单后开始这样做。这是我的友善行动——感觉太棒了。他们完全不是我想的那样，他们既聪明又有趣。我现在明白了。"

• 最后，要塑造你想要的影响力，请问自己以下问题：我现在想成为怎样的人？我是否在践行自己的价值观？今天问自己大约30次，然后明天再重复。

卡罗尔·考夫曼是哈佛医学院的助理教授，也是教练学会（Institute of Coaching）的创始人。她被马歇尔·戈德史密斯（Marshall Goldsmith）评为排名第一的领导力教练，并被Thinkers50评为八强教练之一。

金融市场

将银行利润与客户财务健康挂钩

IT'S TIME TO TIE BANK PROFITS TO CUSTOMERS' FINANCIAL HEALTH

托德·H·贝克（Todd H. Baker） 科里·斯通（Corey Stone）| 文
孙莉莉 | 译 刘隽 | 校 孙燕 | 编辑

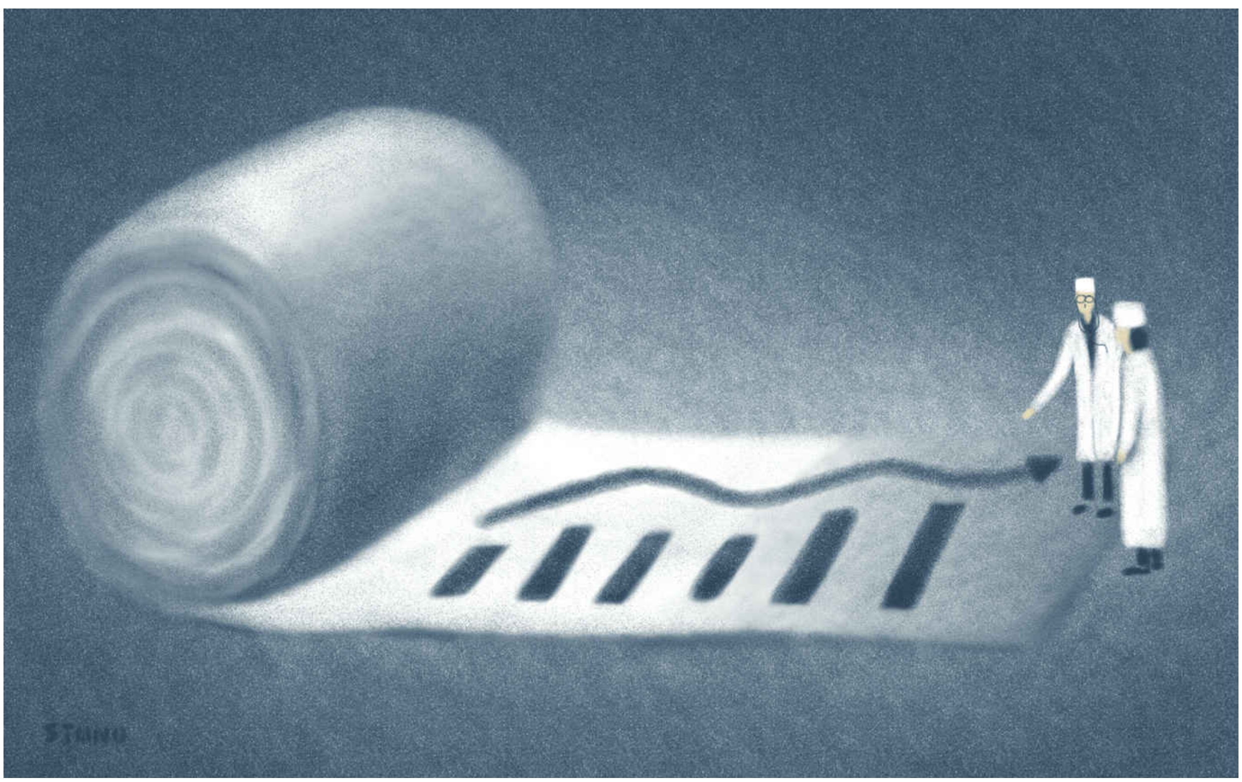
对于许多经济处于边缘状态的美国工薪阶层而言，美国当前的金融系统基本上已经崩溃。错配的激励机制是问题的核心。看看发薪日贷款、车贷、次贷或是银行透支"保护"计划的悲惨历史，那些让提供者有利可图、但对弱势群体有害的金融产品和做法比比皆是。

不幸的是，监管机构并没有在打造双赢解决方案方面有太多作为。对有效市场理论和"消费者选择"的遵从，已催生出一个将责任（除非是最过分的滥用行为）主要归于个体消费者的监管系统。在新的研究报告中，我们提出，如今需要一种不同的监管方式，将金融服务提供者的利润与客户的财务健康状况挂钩。简言之，只有在客户的财务状况良好时，银行才有良好的财务表现。

这样的机制与当前医疗系统正在进行的实验类似：即无论医疗干预结果如何，为改善病人的健康向提供者付费，而不是仅仅为治疗病人付钱。诚然，医疗市场与消费者金融市场在竞争状况、集中度、公众及从业者道德，以及监管制度和激励结构等方面有很大差异。不过，尽管美国医疗体系并不完善，人们却普遍存在这样的共识，认为在参保人群中，医疗服务质量和患者结局均因对患者数据及衡量、改善患者结果的分析工具上投资与部署而获益匪浅。

我们迫切需要在金融服务业推出类似创新。好消息是许多改革措施已经到位。最近几十年里，消费金融数据和数据科学技术的数量和质量均有极大幅度提升，这些可用于改善信用分析、消费者认证、风

险管理与市场营销。与此同时，对消费者“财务健康状况”更复杂精细的衡量标准也已形成。其中最著名的一些标准由消费者金融保护局（Consumer Financial Protection Bureau）和财务健康网络（The Financial Health Network）创建，这些标准可衡量各种情况：如个人支出是否低于收入、按时付账单、提前计划开支、是否拥有充足的流动资金和长期存款、债务负担是否可持续、能否得到可负担的信贷，以及是否有合适的保险等。利用科学数据，将诸如此类的指标与金融服务的供应商所拥有的金融数据结合，便有可能观察到个人财务整体情况随时间推移的变化，同时还能辨别出若使用某特定金融产品、采用某特定金融机构的服务，他们的财务状况会发生的变化。



我们提议监管分为三个阶段，随时间逐步实施。第一阶段将需要大型消费金融服务商定期向监管机构汇报内部数据，监管机构可使用

这些数据分析并衡量消费者财务状况的变化。与此同时，监管机构将与业界合作，共同测试、改善并标准化一套能同时用于产品和供应商层面的消费者财务健康衡量指标。这些结果指标可经标准化处理，避免结果偏向那些面向富裕客户的服务供应商，还要追踪关注其收入、年龄、性别、教育程度、种族、地域等因素的差异，同时控制经济衰退等宏观因素造成的影响。一旦最初的消费者财务健康系列指标就绪，监管数据团队便将使用所汇编的供应商数据来分析并衡量金融产品的使用、产品特性、个体供应商和供应商行为等因素与结果的相关性。

为说明这类分析如何运作，我们以银行透支为例，透支显然与财务健康的一个指标相关，即消费者用其定期收入按时支付账单的能力。按照定义，那些每月经常入不敷出并为此透支账户的消费者属于财务困难客户。我们的分析发现，各大型银行在银行个体客户账户透支频率（透支强度比率为4比1）及透支收入对银行利润的相对贡献等方面存在巨大差异。不出意外，银行对透支收入的依赖度与其大众市场客户成为长期透支者的几率之间有关——并且反映出不正当的激励机制正在生效。

各银行在透支强度方面的巨大差异可能与消费者选择无关。这些差异有可能因各银行做法不同，比如银行如何处理支票交易或鼓励客户选择借记卡透支的力度有多大，也可能是因为银行在鼓励客户积累应急储蓄、追踪账户余额，并避免过度开支方面所提供的项目和工具存在差异。目前，我们只能对导致这些巨大结果差异的原因做出猜测。但按照我们的提议，这一现状将会改变。当监管机构将这类信息与其他数据交叉关联起来时，我们相信，差异的原因及其对消费者财务健康状况的影响都将变得清晰可辨。

在第二阶段，监管者会公开他们对各机构、产品的财务健康结果所进行的分析结论，并让研究者、消费者权益维护者、立法机构和政府机构能够获得相关数据。如此透明度（辅以适当的隐私保护措施）将带动更多分析及洞见，并为这一监管过程带来反馈。消费者维权机构将使用可比较的数据来敦促表现较差的机构改变做法，转而采用表现优异机构的做法。消费对比网站会将数据纳入其对各企业及其产品的评价，从而会导致一些消费者更改所使用的银行。一些银行可能会为了改变数据披露的负面财务表现而调整产品或做法，并采取措施改善自己与竞争对手的相对表现。

然而，我们认为公开披露本身并不足以改变银行的业务模式。我们的第三阶段将针对消费金融领域中普遍存在的错配激励提供监管抗衡（类似保险公司在医疗行业中的角色）。具体做法包括，把改善消费者财务状况作为联邦法规的法定目标，并要求监管机构定期公布每家金融服务提供商的“财务健康评级”（Financial Health Rating, 简称FHR），其方式类似《社区再投资法》（Community Reinvestment Act, 简称CRA）的评级体系。根据CRA，银行需要满足其经营所在地区中低收入人群的信贷需求，若评级较差，则该行新分支网点的开设及并购交易都将受限，从而影响银行的长期发展战略。CRA评级为负还会严重破坏与监管机构、客户、员工和社区成员的关系。因此，银行会专注于尽力拿到最高的CRA评级。以类似方式构建的FHR体系会让表现较弱的银行付出明显的监管“代价”，这会促使它们调整业务实践，着重提供那些能改善客户财务状况的产品和服务。这一方式的另一个优势在于，它主要通过市场机制发挥作用，银行会按照符合自身利益的方式去执行它。

虽然这三个阶段不会立即取代美国消费者金融保护法，但此框架将会产生丰富的实证观察，帮助人们理解某些特定银行行为或产品特性能够给消费者带来的危害及好处，同时为传统监管方式提供参考信息。当新的监管框架全面施行时，美国现有的许多不完美且充满争议的法规内容，以及基于披露的监管制度将会被逐步废除。取而代之的将是一套基于原则、由数据驱动、透明且利用市场机制改善消费者财务状况的“学习”体系。

托德·H·贝克是哥伦比亚大学商学院（Columbia Business School）和哥伦比亚大学法学院（Columbia Law School）里奇曼商业、法律和公共政策中心（Richman Center for Business, Law & Public Policy）的高级研究员，曾任银行高管。**科里·斯通**是财务健康网络的驻点企业家，奥纬咨询（Oliver Wyman）的高级顾问，前支付主管和消费者金融保护局（CFPB）助理董事。

指导

高管教练要对业务成果负责

EXECUTIVE COACHES, YOUR JOB IS TO DELIVER BUSINESS RESULTS

罗恩·阿什克纳斯（Ron Ashkenas）| 文
孙莉莉 | 译 刘隽 | 校 孙燕 | 编辑

无论是在大公司、初创企业还是非营利组织，领导力指导都是一个蓬勃发展的产业，多项研究表明，有超过5万名指导教练创造了超过20亿美元的收入。即便在今天，指导仍然在虚拟平台上继续。然而，培训高层领导者的费用高昂，企业如何得知这种指导对培养领导者是否有效?

根据2019年对教练、客户及人力资源专业人员的广泛调查，85%的情况下，高管培训的评估是基于事后业绩评估、幸福感和敬业度调查、学习效果、预期投资回报和全面评估。但目前还无法明确这些衡量指标与业务结果的实际改善是否挂钩、如何挂钩。实际上，只有15%将业务影响本身作为衡量教练的关键指标。但是，我们应该更多地利用这一指标来评估和推动成功。

当然，有证据表明，如果领导者学会换种行事方式（例如更快做出决策或更频繁地委派工作），就可以取得业务成果。但是，如果以此衡量教练的投资回报率，就需要双倍的信念之跃：首先，指导教练将改变行为，指向结果。问题在于两种假设都是不确定的。像所有成年人一样，高层很难改变自己的基本行为和风格，这些是他们成功的基础，多年来他们已得心应手。因此，指导并不总能改变行为。与此同时，针对特定情况而做出的领导力行为，结合战略、资源可用性、经济因素等全方位表现，才能最终体现在业务成果上。因此，即使教

练确实帮助领导者改变了一种或两种关键行为，也仍然无法保证最终业绩会得到改善。

这并不是说高层领导不应与教练合作来改善领导方式，在我35年的教练生涯中，我发现了另一种更以结果为导向的教练方法。这将颠覆标准流程：与其首先关注行为并希望借改变行为而取得成果，不如从尝试取得一些特定的成果开始，看看取得成果需要哪些行为。

这种典型方法的一个真实案例（已编辑）：一家努力实现增长目标的信息技术公司为新晋的全球首席营收官雇用了教练卡罗尔。皮埃尔原本是资深销售经理，首席营收官是他的第一个高级主管职位。在与皮埃尔共事了一段时间后，卡罗尔采访了他的直属员工和几位同级，得到了明确的反馈：在其他增长领域，皮埃尔需要下放更多工作，并要求员工为目标负责。在接下来的一年中，卡罗尔定期与皮埃尔见面，帮助他做出这些转变。到年底，皮埃尔觉得自己学到了很多东西，他的同事也报告说，在卡罗尔辅导的领域，皮埃尔开始表现得更好。

但是团队的销售数字根本没有改善。实际上，在世界部分地区，销售已经开始衰退。尽管销售下滑的原因有很多，例如市场条件变化和竞争对手的降价，但似乎皮埃尔和向他汇报的经理们都不知道如何解决这些业务问题。因此，即使皮埃尔下放的工作更多、问责更有效，团队的业绩仍无法提高。

现在让我们再看另一个案例，指导方案从一开始就重点突出了公司的预期成果：一家全球制药公司的CEO决定，他的一个部门负责人艾玛需要一名教练。尽管产品组合稳固、市场支持良好，但艾玛的部门仍无法达到销售或盈利目标。此外，最近进行的全面评估发现，公

司内部普遍对她专横的风格和无法组建有凝聚力的领导团队感到不满。



传统的教练方法会专注于全面评估识别的行为问题，假设这些行为发生改变，结果也会随之改变。但是，艾玛和教练亚历克斯没有依靠这种双倍的信仰之跃，而是立即找出了几个短期提高部门销售的机会：首先，提升市场上一些原本表现不佳的非处方药的销量。其次，在目标市场上增加独家新产品的销售，然后利用这些经验拉动其他市场的销售。

尽管这两项工作都专注于实现短期业务成果，但仍需要艾玛改变与团队合作的方式才能实现。亚历克斯帮助她调动团队积极性，制定项目并建立职能部门之间的协作，同时帮助她对团队的进度开展建设性审查。这些都是她的全面评估中指出的行为或风格问题。但是，艾玛和亚历克斯并未只是从理论上孤立地解决问题，而是为实现特定结果去做改变。他们在短短数月内就实现了这两个目标，也成功地巩固了艾玛的新工作方式。

尽管这种指导方法听起来简明合理，但许多教练和高层却拒绝这样做。教练不想对无法直接控制的实际业务成果负责，高层通常觉得自己已经在追求大量的业绩数据，为什么再添压力？实际上，大多数情况下，他们希望教练提供情感支持和长期的职业帮助。这意味着教练和客户最终会不知不觉达成默契，避免合作产生实际的业务成果。

考虑到当今大多数企业所承受的压力，除非直接与业绩挂钩，否则指导项目很可能会被取消。例如在我的教练实践中，客户关心的是如何与已经转移到线上工作的团队保证项目成果，并希望在经济下行期寻找新的商机。帮助他们在这些领域取得实际成果，同时学习如何在虚拟环境中发挥领导作用，将是教练成功的关键。仅靠改变行为，无论多么彻底，都是远远不够的。

罗恩·阿什克纳斯是《哈佛商业评论》领导者手册合著者，也是沙费尔咨询（Schaffer Consulting）名誉合伙人。其他著作包括《无边界组织》（The Boundaryless Organization）、《通用电气“群策群力”》（The GE Work-Out）和《简单有效》（Simply Effective）。

吴声：数字商业进入场景纪元

吴声 | 文 腾跃 | 编辑



吴声在“新物种爆炸·吴声商业方法发布2020”上

在2020年8月9日举行的“新物种爆炸·吴声商业方法发布”上，我以4大方法、12个预测，系统讲述从数字到场景的商业规则进化，并现场发布新书《场景纪元：从数字到场景的新商业进化》。

为什么是“从数字到场景”？2019年我曾提出“数字商业正年轻”，认为系统数字化的逐步完成，让商业迈入新规则的范式转移。而2020年

上半年，“数字”以更加不可逆的姿态，加速深入现实，成为被广泛感知的商业共识。“场景”也从“局部改造商业”，演化为“完整接管生活”。所以无论对于小程序互联网、家庭有效时间，还是直播商业、数字单身、码上城市的讨论，背后都指向需要以“场景”重新思索的生活方式。

谈论场景接管生活，似乎意味着数字即将完成使命。但事实上数字的规则并没有停止，而只是迭代、流动、进化了——数字商业进入场景纪元。

我在2015年写作《场景革命》时，是把场景当作“破坏者”的姿态，来思考流量和商业的新可能性。5年过去了，我能真切感受到这一切的潜移默化。场景从一种局部破坏与突围的力量，彻底转变为新商业周期坚实有效的建设者。新的商业逻辑从数据的生产、挖掘进化为场景的开发、设计，算法进入每个颗粒度场景，本质是算法驱动的场景竞争。从数字到场景，新的游戏规则可谓一夜春风。

从PC互联网到移动互联网用了差不多20年，从移动互联网到场景互联网不过10年，已是天上人间。从以信息为中心到以人为中心的认知改变似乎才形成共识，我们又开始思考最重要的场景变化。为何是范式转移？新的商业规则如何以场景为中心？时时场景，处处场景，是不是全新的社会心理基础与商业底层？如此便能解释，为什么漫无边际的数据应该让位于场景化的数据。

品类与定位不再是商业竞争的决定性要素，场景才是。我们设想，除非“人”的本质发生变化，或者“人与世界”关系的本质发生改变，否则层出不穷的新场景很难被认为是开阔的赛道，而只能算是数字时代的泡沫，其兴也勃焉，其亡也忽焉。因此，关于数字化有两个看法：一是人的数字化背后是何种逻辑，二是人与世界联系的数字化是何种

规则。前者表现为人机共存，与AI关联深入；后者表现为万物互联，与连接效率的改善关系密切。这两种看法背后的依据同样是场景。

场景纪元的规则进化，正是以“场景化的人”为中心的连接不断深入。我们需要以“新观念”理解具有“场景身份”的人，以“新器官”理解数字化的车，以“新时间”理解镜像与真实的空间，以“新语言”理解智慧城市的场景叙事。

人、车、空间、城市是“人”的场景延伸，也指向新的场景方法——场景DTC、场景OTA、场景订阅与氛围力。

1.场景DTC

从新观念看待人。场景DTC推动新观念品牌的崛起。

预测一：道德精选——科学、平权、友好；

预测二：社群赋能——从参与式共建到分布式生存；

预测三：技术热爱——信任回归与数字仪式感。

2.场景OTA

从新器官理解车。场景OTA的规则是“软件交互硬件，场景驱动服务”。

预测一：万物车联——复杂交互的场景训练；

预测二：软件生活——续集时代的参数更新与意义寄托；

预测三：机器想象——神经网络创作和信息源进化。

3.场景订阅

以新时间定义空间。场景订阅是以用户时间为中心的场景唤醒与激活。

预测一：付费空间——时间单元的体验式体验；

预测二：场景会员——有用场景的信用型消费；

预测三：芯片时间——脑机接口的新感知参数。

4.氛围力

以新语言诠释城市。氛围力是系统的场景方法。

预测一：场景社交——氛围定义的场景沟通是社交产品探索方向；

预测二：社区建模——嵌入在地性的智慧节点体验规划；

预测三：社会设计——以人性化交通、友善设施、弹性公共空间为重点的氛围系统。

我们不得不习惯于数字时代的不确定性。庆幸的是，场景可以赋予随机的生活另一番意义：选择操作系统，选择软件组合，选择内容服务的差异化，选择新的移动终端策展、社交，组建新的网络，全情投入注意力与时间，我们试图告别脆弱的观念时刻，以新场景的不断涌现，定义何为数字时代的美好生活。

吴声是场景实验室创始人。

科技企业的
愿景危机

马克·约翰逊（Mark W. Johnson）| 文
时青靖 | 编辑

7月29日，众议院司法委员会长达一年的反垄断调查将以公开质询苹果公司的蒂姆·库克(Tim Cook)、Facebook的马克·扎克伯格(Mark Zuckerberg)、谷歌的桑达尔·皮查伊(Sundar Pichai)和亚马逊的杰夫·贝索斯(Jeff Bezos)而画上句号。这些CEO有可能就他们公司所谓的垄断权力和不公平贸易行为受到拷问，但我希望至少有一名委员会成员在不同（但密切相关）的一组问题上向他们施压：我希望听到这些领导者解释他们对自己公司十年后的样子所持的愿景——如果他们没有被拆分的话——以及为何美国人应该以这样或那样的方式关注发生在它们身上的事。

我所说的愿景并不是指愿景宣言——承诺要成为各自领域里"最好"或"最大"或"最具创新力"公司的陈词滥调。所有这些公司都会花费数以百万计的资金用于广告、公关和游说；我知道他们希望自己的品牌传达什么信息和感受。我希望尽可能具体听到的是，他们实际上认为自己的公司在未来数年里会如何改变人们的生活，让生活变得更美好。在可能最好的未来，人们为何会很乐意于这些公司的存在?

我对此事的兴趣远远超过了无聊的好奇心。作为商务策划师，我花了数十年时间帮助企业制定长期愿景和规划，他们成功应对动荡需

要这些愿景和规划。可是我从来没有展望过一个像今天摆在我们面前的这样具有潜在破坏性的未来。由于新冠疫情、气候变化、我们超极化的政治以及胜者为王的资本主义模式所造成的经济后果，我们的体制正面临着20世纪30年代以来最大的生存威胁。

直到最近，多数美国人都还相信，我们的自由企业制度是世界上最有效率、生产率最高的体制，Facebook、亚马逊、谷歌和苹果是其最佳代表。20年前，史蒂夫·乔布斯(Steve Jobs)基于他对未来十年家庭电脑以及出现移动设备的预见而制定的数字中心战略，将苹果公司从一家小众的电脑制造商变成了世界上最有价值的企业，彻底改变了我们的工作和娱乐方式。亚马逊利用其规模帮助小型企业赢得了数以百万计的客户。谷歌向我们承诺，他们不会行邪恶之事，他们把一个信息世界带到了我们的指尖；Facebook提出让世界更紧密地联系在一起，而且在许多方面它的确已经做到了。

多数人相信，随着他们的成长，整个经济蛋糕也会膨胀，将机会扩展到四面八方。可是在最近几年里，所有这四家公司在追求绝对规模的时候已经失去了很多商誉。在美国人曾经为其势不可挡的创造和建设动力引以为豪的地方，许多人现在看到的是向着完全支配地位不懈地迈进，甚至还瞥见了反乌托邦、反竞争的力量。亚马逊控制着1/3的云业务，44%的电子商务和惊人的70%的智能音箱市场。谷歌控制着90%以上的搜索。Facebook已成为政治谣言的传播渠道，而苹果则是炫耀性消费和无情保护品牌的象征。就在数以万计的小型及不太小的企业在疫情之后面临破产之际，这四家公司全都在继续蓬勃发展。

在未来的10年里，他们会被对利润的不懈追求所驱使，还是会以先进的技术、新的应用、更低价格、更高生产率和更大潜力的形式为世界带来大量新价值，以至于世界各地的人都会认为自己过得更好?

他们会共同消除我们社会最紧迫的问题，还是仅仅为了增长而追求增长？

苹果、谷歌、亚马逊和Facebook的总估值约为5.5万亿美元，他们的领导者属于世界上最富有的人。他们谁也不需要更多的金钱，可是美国迫切需要他们能够聚集的所有资源、人才、独创性和现金——前提是，按商务圆桌会议《企业使命声明》(Statement on the Purpose of a Corporation)的说法，他们不仅要一心为公司的高管和投资者服务，而且要服务于所有的利害关系人：他们的客户、员工、供应商以及他们工作于其中的国家和社会。

没有人能够预测未来，但是大企业的领导者可以通过他们做出的选择和他们追求的投资（无论是在他们的核心业务范围之内，还是他们更具冒险精神的登月计划）来让未来变得更好。他们可以利用自己庞大的资源来创造一个比我们今天生活的世界更具可持续性、更公平、更健康的世界。这并不是什么空想，这样做符合他们自身的利益。正如西门子、联合利华和腾讯这些多元化的企业近年来所证明的，他们的愿望越受使命感所驱动、越具社会责任感，他们的员工就越能被激发灵感，因而他们就越能实现更大的成果。

增长不仅仅涉及规模，价值也不仅仅涉及美元。企业可以做很多事情来确保未来数代人拥有更好的未来。他们必须不断改变、革新，提升能力并集中精力。无论他们的领导者是像贝索斯和扎克伯格那样具有创业精神的创始人，还是像库克和皮查伊那样的职业经理人，他们都必须采取比季度收益报表更长远的眼光——并制定具体得足以让人掌控、大胆得足以鼓舞人心的目标。杰夫·贝索斯大约一年前发表了一次演讲，其间他分享了自己对容纳一万亿人的太空殖民地的宏大愿景，这不是我们讨论的话题。想象一下：亚马逊利用其在技术和物流

方面的能力来减少我们现在居住的星球上的需求；苹果开发可穿戴技术，明显改善健康结果；Facebook帮助人们缩小分歧而不是向他们提供认知和意识形态泡沫；谷歌实现了它所宣称的世界知识民主化目标。他们是否能够把那些模糊的愿望变成可执行、可实现的策略?

苹果、亚马逊、Facebook和谷歌会变成什么样子尚无定论。他们的领导是否具有远见，为我们所有人设想一个更美好世界，是否有意愿和必要的资金从未来的视角回看，努力将其变为现实？还是说他们仅仅满足于从现在往前推进，伺机增加产品和服务来保护他们现有的优势？我希望他们的愿景宏伟、自信、可以实现，因为无论是他们还是别人在追求那些愿景，我们所有人都可以给内心注入强大的希望。

马克·约翰逊是战略咨询公司Innosight的共同创始人和高级合伙人，著有《从未来着眼的领导》(Lead from the Future)（哈佛商业评论出版社，2020年）。

放弃全球化
只会伤害美国企业

托马斯·豪特（Thomas Hout）| 文
时青靖 | 编辑

我们仍处于新冠疫情的中期——甚至可能是早期，可是已经出现了许多预测，声称它已如何永久性地改变了世界。病毒暴露了我们供应链的脆弱，中断了美国关键商品的进口，引发了要求美国跨国公司将生产撤回国内的呼吁。继贸易战和华盛顿推动在经济上与中国脱钩之后，这招致了对去全球化的广泛预测。美国特别贸易代表办公室最近甚至写了一篇专栏文章，呼吁结束离岸外包。

然而，美国跨国公司明白，未来的景象将不同于这些危机中期的声明。他们清楚，供应链的去全球化以及与中国脱钩实际上会降低他们在美国的生产能力以及与中国企业长期竞争的能力。他们知道，美国领导下的商业去全球化会正中中国的下怀，在经济上和政治上将美国孤立起来。他们懂得，生产回撤只是提升他们供应链应变能力的很小一部分。因此，他们会抵制他人要求采取行动的善意呼吁，那些行动只会搬起石头砸美国经济的脚。

最终，疫情及与中国的经济冷战会导致全球经济运行方式的改变，比如，在离家更近的地方生产关键医疗卫生用品，对战略技术实施更多禁运。可是我们全球化经济的基本面不会改变。何以见得？以下是四个原因。

1.美国科技行业依赖全球销售和运营。

美国最强大的科技企业依赖全球规模的销售和运营才能保持对外国竞争对手的领先优势。比如，半导体、超清洁柴油发动机和消费电子产品全都需要高水平的研发开支。如果不能在中国生产和销售，英特尔、康明斯和苹果的全球领导地位就会崩塌。美国对华贸易顺差的行业都是高附加值的行业，而服装、家具、电子产品装配等贸易逆差最大的行业通常都是低附加值行业。中国国内的高附加值产业市场是世界最大的市场，而且会继续加速增长，因此，在美国与中国的技术战争中，一方进入另一方的途径被关闭，这只会推进中国从美国手中夺取领导权的目标。

更多好书分享关注公众号：sanqiujun

2.去全球化不会让工厂回到美国。

绝大多数美国公司的外国子公司所生产的产品都是在产地销售的。只有极少是返销美国的外包产品，因为美国那些“逃离”工厂可能已经在国内生产那些产品。正如最近美中贸易战所证明的，限制外国人对美国制造的终端产品的投入只会提高产品的成本。 纽约联邦储备银行(New York Fed)的一项研究估计，平均每个美国家庭承受的中国进口商品关税成本为620美元。疫情期间美国对中国的贸易逆差缩小，原因是美国消费者对所有商品的购买量都减少了，包括来自中国的商品，而不是生产回撤的缘故。

此外，在先进机器人等领域的美国企业依赖国外制造的廉价部件，从而成就了美国另一项高附加值出口。这些中间产品的全球贸易

是一条巨大的双行道。美国出口的中间产品与其进口的数量相近。限制从钢铁到半导体等中间产品的交易只会提高各地的价格，任何国家都得不到好处。

3.中国正在积极推进全球化。

由于意识到廉价劳动力驱动的生产正被东南亚和东欧夺去，中国正通过鼓励发电、建筑设备、通信系统等附加值更高的行业向“一带一路”倡议(Belt and Road Initiative)中的海外项目提供供应以及投资国外市场运营来使其产业迅速全球化。

包括国有企业在内的中国跨国企业希望得到的是美国跨国公司花了数十年建立起来的东西——生产、研发、销售和分销的国际网络，它利用每个地区不同的优势，部分目的是为了加强他们在国内的竞争地位。比如，如果康明斯没有一个以其在中国生产运营为基础的强大销售服务网络，它就不可能销售那么多美国制造的超清洁柴油发动机给中国客户。随着中国国内的增长放缓，将目标瞄准外国市场这一行为正是中国设备制造商开始做的事情。美国的媒体将中国的“一带一路”形容为用以苛刻条款销售的大型项目来剥削其新兴市场客户。但事实上，“一带一路”项目多是规模较小、与东道国的医疗卫生、城市交通及其他基础服务提供商进行高度合作的交易。这不过就是中国国有企业的全球化。

4.去全球化听起来不错，条件是你需要设计一种投放到竞争激烈的市场中的产品。

去全球化的叙事低估了取代全球供应链的困难和弊端，夸大了成本和应变能力之间的冲突。企业转向外国资源主要是为了寻求智力和能力。波音787之所以是更具革命性的飞机，是因为它的机翼和前机身来自日本，该国拥有独特的碳纤维工程技术。在事关美国最重要产业的那些能力方面，世界远不是平的。

跨国企业最擅长适应新的国际环境。除了拥有国内生产和储备的工具之外，它们还拥有提升供应链应变力的工具。它们可以拥有双重渠道，增加一个中断风险状况与当前供应商截然相反的另一个供应商。它们可以坚持让供应商建立更灵活的工厂，以便能迅速地更多生产某种稀缺产品。它们可以建立实时的信息集合，使其可以即时调整自己以应对威胁。比如，特种化学品公司路博润(Lubrizol)知道自己所需的原材料有多少在自己的工厂、在运输途中、在供应商的仓库里等等，也知道在万一需要的时候，替代材料在这些相同方面的数据。更强的应变力并不需要放弃管理成本，但它的确需要建立更多的合作与能力。

最重要的是，全球化的发生是因为它创造了价值，扩大了公司的能力。与任何经济现象一样，它的钟摆可能摆幅过大，造成有失公允的不对等以及危害美国安全的供应风险。对国际贸易体系的博弈以及新冠疫情引起的主要原料供应商中断就是两个例子，这两种局面都要求美国政府做出有针对性的有限回应。勒令某些原材料必须在美国生产，这叫自卫，而不是去全球化。很难证明全球化对中国有利，而对美国不利，因为美国每年出口2.5万亿美元的商品和服务，仅次于中国的2.8万亿。它们都是高回报的商品和服务，按照定义，几乎是我们经济中表现最好的那12%。去全球化会夺走我们最好的东西。

托马斯·豪特是塔夫茨大学弗莱彻学院(The Fletcher School of Tufts University)、明德学院蒙特雷国际研究院(Middlebury Institute of International Studies)的兼职教授，波士顿咨询集团的前合伙人。

Spotlight 聚光灯



居家办公
新现实
THE NEW REALITY OF WFH

几乎是一夜之间，疫情令数百万人不得不转为居家办公。这种状况会对办公室的未来产生怎样的影响?

格蕾琴·加维特（Gretchen Gavett）|文
蒋荟蓉 | 译 牛文静 | 校 时青靖| 编辑

我们真的
需要办公室吗?

DO WE REALLY NEED THE OFFICE?

突如其来的居家办公潮流，对未来有何影响?

格蕾琴·加维特 | 文

我在《哈佛商业评论》编辑部的办公桌非常乱：堆满了书本、文件夹、同事送的礼物（多半跟猫有关），还有几十支没水的钢笔。我很喜欢这个位置。我两边分别是上司和一个同事，他们的桌面比我稍微整洁一点。看看办公室的其他地方，数字团队的其他同事一起坐在一个开放区域，纸质刊物团队则喜欢隔间。我们的办公室并不完美，经常冷得要命，而且很难找到安静的地方专心编辑。但办公室有网络、咖啡和打印机，宽阔的窗户可以俯瞰高速公路。我每天从公司回家或者去健身房的路上都会在心里做一个转换：把今天的事情揉成一团扔出去，等明天再来处理（听起来挺奇怪的，但很有用）。

现在我穿着睡裤，坐在自己家里写这篇文章。由于疫情，我们的办公室从三月中旬就关闭了。家里的网络每天大概要罢工两次。我在家回复电子邮件和工作短信，也在家锻炼身体。那个“把今天揉成一团”的心理状态转换，我现在在从起居室走去厨房做晚饭的路上做。除了我以外，还有许许多多的人都在参与这场出乎意料的盛大实验：知识工作者真的需要办公室吗?

《纽约时报》杂志六月刊登了克莱夫·汤普森（Clive Thompson）的一篇文章，称疫情前有5%至15%的美国人在家工作。麻省理工学院

（MIT）、美国国家经济研究局（NBER）和Upwork团队的一项早期研究表明，截至四月，疫情前有工作的美国人中一半的人表示自己现在居家办公。虽然现在美国的政府工作人员开始陆续复工，但全国各地情况依然严峻（而且出现了室内空气传播的新证据），很多办公室可能还要继续关闭一段时间。世界其他地方的情况有所不同：《哈佛商业评论》中文版的一位同事说，北京虽然前不久又出现了感染者，但许多办公室从二月下旬起已经正常开放，很大程度上是因为积极且广泛的监控、检测和追踪。印度的企业员工则被告知尽量居家办公。《财富》杂志最近的一篇文章称，欧洲各地的办公楼由于疫情依然封闭。



格蕾琴·加维特的“居家办公室”（也就是沙发）

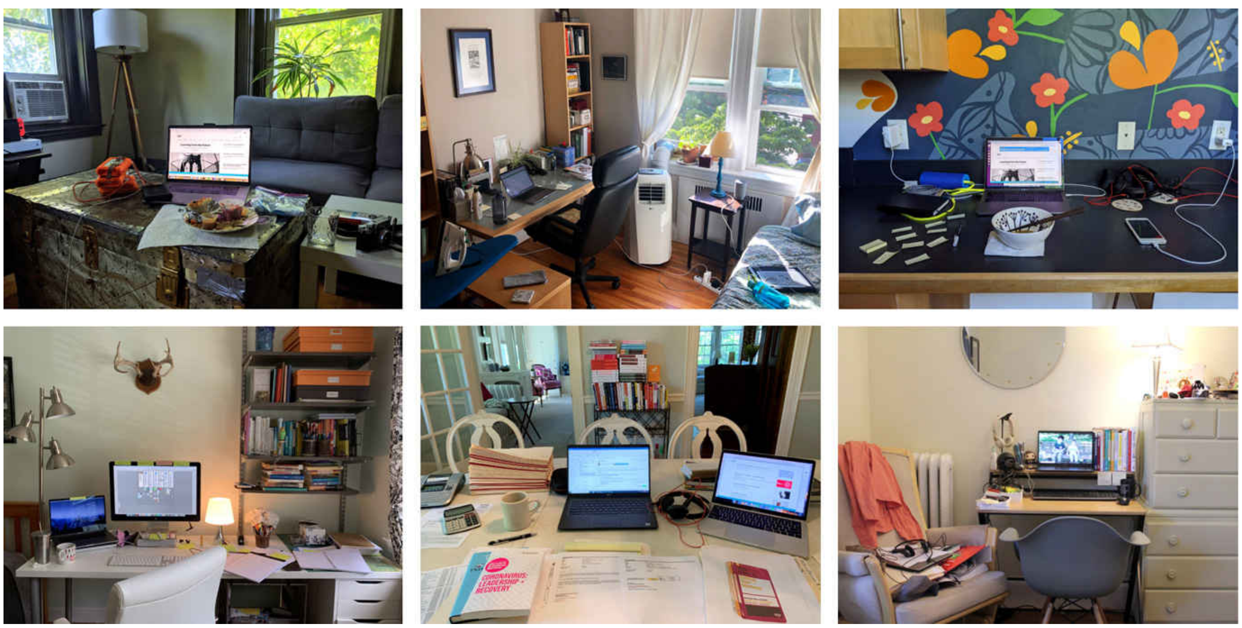
居家办公对于一些人而言也许突如其来，但知识工作者加速转为远程工作的趋势已经持续了数年之久。德里克·汤普森（Derek Thompson）发表在《大西洋月刊》的一篇文章说，“据美联储消息，过去15年里居家办公的员工比例增至三倍。”现在疫情令这个趋势迅速加快，可能性和风险都变得更加清晰。的确，大量研究表明，远程工作有利于提升效率，但眼下这种大规模的转变迫使我们识别出一些已经习以为常的危险常态，呼吁大家注意并抵制，例如“模范员工”谬论严重影响育儿，特别是女性深受其害——琼·威廉斯（Joan Williams）和布里吉德·舒尔特（Brigid Schulte）在疫情早期都撰文讨论过这个问题，现在新的数据更是揭示了被迫转为远程工作对美国异性双职工家庭中的母亲造成的负面影响。大规模远程工作的趋势还会影响知识型工作的“零工化”、黑人员工的居家办公体验（对“职业精神”的审查无处不在，哪怕是在Zoom上也仍在继续）、员工成长和发展事业的方式，乃至谈判的方式。一切都会受到影响。

多年以来，我们《哈佛商业评论》一直关注办公场所，主要关注办公空间对效率、合作和环境的影响。比方说，我们知道开放式办公室会产生许多意外的效果，还知道办公空间可以借由不同的设计实现特定的绩效成果。现在我们还研究了复工后如何为员工创造更安全的空间，计划开放办公室的企业应当如何行事，如何帮助员工做好重回办公室的心理准备，以及如何跟老板交涉、转为长期居家办公。

现如今企业已经度过了疫情下大规模居家办公的初期阶段，我们对相关信息进行梳理和补充，与组织行为学、办公空间、合作及其他领域的专家交流，了解公司领导者接下来需要注意什么。领导者必须确定员工居家办公的状况还要持续多久（Twitter等一些公司表示要“永远继续下去”），结合居家办公和办公室出勤的“混合型”工作环境效果

如何，以及现在大半空置的办公室对于公司而言是不是满足需求的最佳选择。不用说，这些决定会影响财务状况，还会极大地影响员工个人，影响员工将来共事的方式和各自的自我认知，进而影响公司或领导者自身事业的发展。

本期聚光灯涵盖各个方面，从对人们如何适应居家办公生活的早期研究（《没有办公室，工作会受到什么影响？》《微软的远程工作团队数据分析》《居家办公时代的工作生活界限》），到过去的办公室创新中员工的体验（《现代办公室简史》），再到办公室为何存在的本质问题（《办公室的意义何在？》），希望能够进一步促进关于办公室未来的富有创造力的交流。



上排：《哈佛商业评论》安迪·鲁宾逊（Andy Robinson）、阿尼亚·维科夫斯基（Ania Wieckowski）、克里斯蒂娜·刘（Christine Liu，音译）的居家办公场所

下排：《哈佛商业评论》卡伦·普莱耶（Karen Player）、里克·伊曼纽尔（Rick Emanuel）、考特尼·卡什曼（Courtney Cashman）的居家办公场所

我们《哈佛商业评论》最近决定继续居家办公，至少要到九月份。我不知道自己的办公桌是否像以前一样，堆着身为“员工”的我留

下的东西，覆满灰尘。也许我的桌子被收拾得干干净净，经过消毒，等着我回去重新开始（总有一天会回去的）。我满怀愁绪，而且大概过分沉溺于头脑中挥之不去的“一笔勾销，从头开始”的意象。不过，我也在努力保持开放的心态，努力接受工作方式和地点可能发生的一切改变。我们希望，本期聚光灯也能在这方面帮到你。

格蕾琴·加维特是《哈佛商业评论》高级编辑。

没有办公室，工作会受到什么影响？

THE IMPLICATIONS OF WORKING WITHOUT AN OFFICE

关于员工如何适应居家办公、领导者如何提供协助的早期研究。

伊桑·伯恩斯坦（Ethan Bernstein） 海利·布伦登（Hayley Blunden）
安德鲁·布罗德斯基（Andrew Brodsky） 孙元彬（Wonbin Sohn，音译）
本·瓦贝尔（Ben Waber） | 文



2020年年初，全世界进入了一场无疑是有史以来规模最大的居家办公实验。现在各国都在逐渐重回正轨，但疫情尚未平息，组织为是否该让员工回到办公室、如何复工等问题苦恼不已。企业领导者要想在这些方面做出决策，必须能够回答几个问题，其中最基础的问题是：居家办公对工作效率和创新能力产生了什么影响？

为了帮助领导者回答这个问题，我们着手研究员工开始远程工作以来的体验。为此，我们在三月下半月开展调研，涵盖美国各行各业的600多名白领员工，进入四月之后每两周进行一轮问卷调查（本文参

照五月份的调查结果）。参与调查者中，男女大致各占一半，来自美国43个州，已婚者接近一半，有孩子的超过1/3，约40%担任管理职位。我们询问了参与者的工作满意度、投入度、对自己表现的看法、与同事的冲突、压力、负面情绪和目前生活状态等等（关于参与者更全面的描述附在文末）。

参与者除了回答调查问卷的问题以外还有附言。除参与者之外，我们还在特定组织收集了员工开始居家办公前后有电子记录（电子邮件和日程）的互动数据（该项目现在仍在继续，本文使用的是自员工开始远程工作一年以前至疫情封锁后两个月范围内的互动数据）。最后，我们采访了其他一些应组织或客户要求、研究在家工作如何影响效率和创新能力的高层领导者，验证了实验初期的发现。

这项研究使用的信息有其局限性，很多信息只能反映相对较短时间内的状态。我们没有疫情前的调查数据，否则理应能有更好的参考对照。不过即使如此，我们仍然得出了一些令人吃惊的初步结论。

居家办公的优点

我们采访的领导者和在媒体上发言的领导者里，有很多人一开始觉得员工表现一定会显著下降。然而调查结果显示，员工适应远程工作的速度比领导者预想的更快，大部分员工觉得现在效率跟以往相同。一位员工附言说，“我能像之前一样做完所有事情，我觉得其他人肯定也是这样的。”

这点令人惊讶。近年来许许多多的研究都发现，大规模的转变总是会导致工作效率下降，所以我们预想这次也是一样的。然而许多员

工觉得自己成功渡过了这次疫情带来的巨大变化，效率并未下降，这个事实值得瞩目。

当然，突兀地转为远程工作，也伴随着一定程度的“成长痛”：工作满意度和投入度在转为远程工作两周后大幅度下跌。不过到了第二个月月底，这两项又迅速恢复。一位员工说，“要花点时间来适应，让远程工作走上正轨。这是一个学习的过程。”还有一名员工说这叫“逐渐进入状态”。

在一定程度上，维持效率需要组织把握好会议和工作时间之间的平衡。“我们一直要开视频会议，比正常时更频繁，这样才能营造一种公司和集体的感觉，但频繁的视频会议打散了我处理实际工作的整块时间。”一名员工在远程工作一个月后这样说。居家办公还涉及提升舒适度、寻找新的最佳沟通方法（“将我们的Zoom技能提升到新的层次”），以及在新环境里把握工作生活平衡（“在工作时间以外切换到非工作状态”）等问题。

事实证明，最后一个问题——居家办公时如何切换到非工作状态——十分棘手。Humanyze对某全球科技公司的电子邮件、线上聊天和日程管理系统数据进行分析，分析结果与我们的调查问卷结果一致。数据表明，远程工作开始初期，工作时长显著增加。封锁后一星期，只有一半员工能够将一个工作日的工作时长维持在十小时以下，而此前能做到这一点的人接近80%。之后相关指标逐渐恢复到封锁前的水平，但平均工作时长仍然比之前高出10%至20%。

开始远程工作后，员工的压力、负面情绪以及与工作相关的冲突水平均稳步下降，下降幅度超过10%。与此同时，员工自我效能感和集中精力工作的能力提升了约10%。远程工作两个月后，员工表示“找到了稳定的工作节奏”“与同事形成了规律（的工作和休息时间）”“学会了

如何高效工作、如何管理自己的时间和精力”。一位员工说，“我觉得太奇怪了，现在一切都变得很正常——视频会议、电子邮件，每个人看上去都邋邋遢遢的。”另一位员工说现在这一切都“成为常态”。

从一线员工到CEO，所有人的评论都表明，在家工作让人们感觉到有很多好处。一位CEO告诉我们，他希望“从今往后永远别再期望高管‘坐飞机满世界飞，只为了参加一个小时的会议’”。其他人表示自己有了“更多可以专注的时间”“短会议”和“能与家人共度的时间”，还有最重要的一点——“现在一点都不想念日常通勤”。远程工作第八周，许多员工表示“在家工作很开心”而且“希望继续远程工作”，有几个人说“实在太喜欢这样了”。

以上的调查结果是所有参与者的平均状态。不同参与者群体之间存在着显著的差异。一个原因是性格。专业人士推测，理论上预测一个人是否适合居家办公的关键性格特征是责任心和内向。但我们发现，员工能否更好地适应居家办公（适应程度根据上文提到的工作满意度、压力等一系列指标判断），影响最大的一个性格特征是随和——这个特征一般涉及一个人维持积极人际关系、感知他人感受、与他人共情、关心他人及其面对的难题的能力。从办公室工作转为远程工作后，性格随和的人似乎能够更好地配合同事。与之相反，高度神经质的人，即具有高度责任心和自我觉知、但在压力下容易感到焦虑和恐惧的人最不适应远程工作。

居家环境也很重要：随着时间推移，有伴侣的人似乎能够更好地应对远程工作造成的压力——可能是因为这部分员工可以与伴侣分担家务。然而因为学校和托儿所关闭，有孩子的人往往要承担额外的育儿和教育责任，所以情况更为糟糕。

简言之，参与我们研究的大部分白领员工顺利完成了向远程工作的过渡，许多人开始找到远程工作的乐趣——虽然也要面对一些难题，比如要一边工作一边照顾孩子（虽然现在尚无从得知很多社区的学校、托儿所和夏令营何时能再开、再开时能容纳多少孩子，不过我们推测，这些机构重新开放之后家长居家办公的满意度就会有所上升）。居家办公似乎也能满足企业的需求。虽然现阶段的许多发现还需要进一步研究确认，但初步研究结果表明，疫情期间人们表现出的非凡智慧、领导能力以及组织提供的支持，令远程工作获得了成功。

这次为什么成功了?

历史上曾有各种失败的居家办公实验，2017年杰里·乌希姆（Jerry Useem）发表在《大西洋月刊》的文章里就介绍了很多。为什么这次适应得更好？我们发现了两大关键因素：这一次组织全体员工都不得不居家办公，而且大家齐心协力克服难题。

疫情之前，居家办公通常被视为一种选择，而且必须向办公室办公看齐。创新咨询公司Re-Wired Group创始人兼CEO鲍勃·默斯塔（Bob Moesta）说，“以前远程办公必须有跟办公室一样好的环境。你身边不能有孩子走来走去，因为参照系是办公室，办公室不可能这样。”

得克萨斯大学奥斯汀分校的卡罗琳·巴特尔（Caroline Bartel）、耶鲁大学的埃米·弗热辛斯基（Amy Wrzesniewski）和纽约大学的巴蒂亚·维森费尔德（Batia Wiesenfeld）2011年发表的关于远程工作的研究发现，如果只有一部分员工是远程工作，那么无论任职时间长短，这部分员工都会感到自己被排除在外，自己的地位比在办公室办公的员工更低，组织认同感也较低。然而这一次，远程工作不再是少数人的选

择。团队和组织的所有成员必须齐心协力，建立新的标准和沟通方式，打造新的文化。

居家办公可能造成的缺失

既然远程工作有这么多好处，那么为什么不继续下去，或者像Twitter、Square和Facebook等科技公司那样宣布将居家办公作为一个选项长期保留？想象一下，等疫情压力减轻之后（比如孩子们可以回到学校或者托儿所）会怎样。

是否让员工继续居家办公，企业需要慎重考虑，一大重要原因是：居家办公不会像办公室里那样出现计划外的互动，而这种互动能够带来重要成果。实体办公室令平时不在一起工作的人有机会偶然产生联系，比如在走廊或食堂偶遇，这种时候的交流可以激发新创意。史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）非常重视这种机缘，特意将皮克斯动画工作室（Pixar Animation Studios）在加利福尼亚州埃默里维尔的办公大楼设计成能够最大程度激发计划外互动的样式。我们对另一家科技公司的线上交流做了分析，发现封锁后员工与自己关系密切的同事的交流增加了40%，但与其他同事的沟通减少了10%。

远程工作中闲聊也会减少，任教于斯坦福大学和哥伦比亚大学的迈克尔·莫里斯（Michael Morris）与西北大学的贾尼丝·纳德勒（Janice Nadler）、特里·库尔茨伯格（Terri Kurtzberg）、利·汤普森（Leigh Thompson）合作的研究表明，这种状态下信赖感会降低。这种自发沟通和信赖降低，可能对创新与合作产生很大的负面影响。

最后一点，远程工作还会影响决定组织长期健康程度的其他三项活动：

新员工入职。伦敦商学院的丹·凯布尔（Dan Cable）、哈佛商学院的弗兰切斯卡·吉诺（Francesca Gino）和北卡罗来纳大学的布拉德利·斯塔茨（Bradley Staats）的研究表明，完善的入职过程需要包含两类活动：让新员工逐步了解公司的愿景、历史、发展历程和文化，了解“这里是怎样做事的”；让新员工发挥自己独特的强项，表达真实自我。第一类活动似乎可以相对比较简单地复制到远程办公里——新员工不必坐在一起听某位高管讲话或者看视频，各自在Zoom上听演讲和看视频也是一样的。可是第二类就很难远程实现了，因为这类活动通常需要大量的深度沟通，而老员工都习惯了面对面的深度沟通。

建立“弱连接”。弱连接是指同一组织内在工作上没有密切联系，但时间一长多少会有接触的成员之间建立的浅层人际关系。弱连接可以令组织成员彼此分享新信息和互补的专业知识，对组织表现有着重要的影响，有利于促进创新、提高或保持产品及服务质量，以及推动项目达成重要目标。这样的弱连接，在远程工作中很难建立。SAP旗下体验管理软件公司Qualtrics联合创始人兼CEO瑞安·史密斯（Ryan Smith）认为，“我们有很好的环境，大家都可以偶然相遇和交流，这一点吸引了很多员工。如果去掉这个优势，让所有员工用云端软件远程工作、交换文档、开视频会议，大部分组织的核心都会出现很大一块缺失。”

建立关系。远程工作使得领导者难以观察和培养人才库中有利于组织未来发展的关系，难度之大，几近不可能。倘若所有人都居家办公，公司的轮岗项目、集体培训项目乃至跨部门合作项目能够发挥的价值都会受到限制。史密斯认为“现在一线管理者压力最大的”是如何在团队内部和团队之间建立良好的工作关系，麦库姆斯商学院教授伊桑·伯里斯（Ethan Burris）说，实际走进办公室的管理方式无法转为线

上群发邮件，至少现在还做不到。转为居家办公，员工能够如常完成工作，但却牺牲了借由一同完成工作的经历培养长期关系的可能性。

两种都要会更糟?

以上的顾虑令组织十分为难。许多组织希望全体员工回到办公室，但又无法确保安全，于是开始考虑混合工作——将远程工作和办公室出勤结合起来。然而这种方式会囊括两种办公方式的所有缺点（而非优点）。如果让一部分员工回到办公室，全体员工远程办公的许多优势都会消失。

为了降低病毒传染的可能性，企业对办公室和人员配置进行调整：规定员工出勤必须戴口罩、限制办公室人数、关闭餐室和会议室、在工位间做物理隔离等等。这些方法令上述问题格外鲜明地凸显出来。由于长时间戴口罩非常不舒服，对话和会议都缩短了，非正式的面对面交流难以避免地受到抑制，然而让员工回到办公室的主要原因正是为了促进这种交流。还有一点很明显：员工不愿意在这种“干净的”环境里工作。几位组织领导者告诉我们，在组织内部问卷调查中，70%以上的员工始终表示宁愿继续在家办公，不愿意戴着口罩来到做过调整的办公室。

短期来看，继续关闭办公室、投资寻找新方法应对远程工作的缺点，对许多组织而言更为有利。我们目前还没有办法通过网络有效地实现新员工入职、建立弱连接和有利于人才发展的人际关系，并不意味着我们做不到。史密斯说，Qualtrics“在居家办公的头两个月奏效的方法现在行不通了——大家厌倦了在Zoom上聚会交流，希望尝试新的方法。所以我们一直鼓励团队成员提出有创意且安全的促进社交的新

点子。”各地受疫情影响程度不一，Qualtrics在各地的办公室进行的活动也各不相同，有远程在线庆祝会、免下车式的流动餐车，还有办公室邀请客户公司CEO来做线上演讲。Qualtrics全球观察及战略活动负责人迈克·莫恩（Mike Maughan）说，现在Qualtrics分配跨职能项目的时候将原有团队和既有关系以外的新关系发展置于首位，还会安排跨地域合作。

共享办公空间提供商WeWork工作场所战略副总裁利兹·布罗（Liz Burow）认为，聘请一位“远程工作负责人”，专门负责帮助员工改进远程工作效率，可以发挥重要作用。旧金山的软件开发平台提供商GitLab有超过1300位员工远程工作，就设有这样的职位。

Qualtrics的史密斯认为，Qualtuics无法将这种疫情下的工作状态视为暂时偏离轨道。“我们走过了一道单向门，回不去了，部分原因是一些组织已经允许员工长期远程工作，”他说，“这些公司制定了未来的常规，而组织要争取人才，就必须在这方面开展竞争。”虽然目前还没有现成的剧本让所有公司照做，但现在正在写就。

疫情过后的工作会如何

参与我们研究的许多人在附言中表示，希望疫情过后也能继续在家完成大部分工作。不过在更大范围内，许多组织领导者在员工问卷调查中发现，绝大多数员工希望等到一切恢复常态——不用戴口罩、开放会议室和餐室、可以凑近说话不必大喊大叫、可以聚集和偶遇——之后能够回到办公室。部分组织，包括一些计划允许全体员工或大部分员工长期远程工作的组织，已经开始着手准备复工，具体方式如下：

首先，将办公室视为远程工作的扩展，而非默认的工作场所。这样不仅能够大大减少实体办公区域（及其成本），还能将实体空间之所以存在的目的集中于其独特作用：提供建立弱连接和偶然交流的场所。

其次，要求领导者大幅度增加交流方面的投入，为员工提供更清晰的说明，消除可能导致员工白费功夫的歧义。员工在办公室工作的时候这一点本来就很重要，但换成远程工作或混合式工作之后会更加关键（不够明确会造成更大的损害），因为不是每个人都在场，而且这时候几乎不会闲聊。策略上讲，领导者必须腾出更多时间，进行哈佛商学院的泽达尔·尼利（Tsedal Neeley）和加利福尼亚大学圣芭芭拉分校的保罗·伦纳迪（Paul Leonardi）所说的"冗赘沟通"。用WP Engine公司CEO希瑟·布伦纳（Heather Brunner）的话说，"必须投入大量精力把话讲清楚，成为'首席重复官'。要一直重复到每个人都能够完全准确地理解你在做什么、为什么以及要追求怎样的成功为止。"

再次，重视分配和公平。十年前，乔治敦大学的迈克尔·奥利里（Michael O'Leary）和欧洲工商管理学院（INSEAD）的马克·莫滕森（Mark Mortensen）发现，成员各自分离（即每个地方各自只有一个人）的团队和每个地方成员数量相当（比如一个办公室有两名成员，另一个办公室也是两名成员）的团队，合作分数和团队内认同感较高；但如果部分成员在一起、部分成员分离（混合式工作就会这样），团队合作状态就会受到影响，很可能损害团队表现。同样，如果混合式工作把员工分为两类（比如在办公室的人和不在办公室的人，能与高层领导进行非正式交流的人和无法与高层这样交流的人），不在办公室的远程员工就可能变成"底层"。根据员工选择居住

地的生活成本提供不同的薪资（Facebook就打算这样做），也有相同的风险。

最后，帮助员工“培养居家办公和办公室办公两种能力”并“分享两种办公模式的真实情况和利弊”——美国全国保险公司执行副总裁兼首席行政官盖尔·金（Gale King）如是说。放到现实中来看，即使是一些已经邀请员工全面回归办公室的组织，也会要求员工至少在部分时间继续远程办公。继续培养这两种能力，可以帮助企业调整绩效管理和薪资等人力资源体系，适应在不同环境下工作的员工的具体情况。不过更重要的是，这样还让组织得以利用当下这个特别的时段进行实验，寻找最合适的工作模式，更好地为将来做准备——不只是节省每位员工的办公空间成本，还有员工表现方面的考虑。

疫情验证了一句格言——“需求是发明之母”。四月和五月间，许多领导者（特别是物业管理部门）表示必须“让员工回来工作”，可员工居家办公的效果其实相当好。我们建议，组织可以（而且应当）以目前的成功为基础继续尝试。《财富》杂志在四月最后两周进行了调查，参与调查的五百强公司CEO里有1/4的人表示，希望90%的员工能在2020年9月回到办公室，一半人则认为要到2022年1月才能达到这个水平。不过，如果组织能够继续努力提升远程工作的效率，解决远程和混合式工作的问题，那么像剩下的1/4 CEO回答的那样“永远不必回到办公室”也无妨。

研究样本说明

我们在三月中下旬通过亚马逊的平台Amazon Mechanical Turk对680位身在美国的白领员工进行了问卷调查，了解他们的体验，之后每

两周调查一次。本文参考了五月收集的数据和参与者给出的评论。参与者中，48%为女性，52%为男性；家庭成员平均为2.89名，49%已婚，38%有孩子；供职于各个行业不同规模组织的不同部门；约40%担任管理职务；平均供职时间为6.7年。

伊桑·伯恩斯坦是哈佛商学院组织行为学部门工商管理学爱德华·科纳尔（Edward W. Conard）教席副教授。**海利·布伦**登是哈佛商学院组织行为学博士研究生。**安德鲁·布罗德斯基**是得克萨斯大学奥斯汀分校麦库姆斯商学院管理学助理教授。**孙元彬**是得克萨斯大学奥斯汀分校麦库姆斯商学院管理学博士研究生。**本·瓦贝尔**是麻省理工学院媒体实验室访问学者、Humanyze公司联合创始人兼总裁，著有《大数据管理》（People Analytics）一书。

微软的远程工作团队数据分析
MICROSOFT ANALYZED DATA ON ITS NEWLY REMOTE WORKFORCE

关于会议、文化、工作时长和员工投入度的一些发现。

纳塔莉·辛格-韦吕什（Natalie Singer-Velush） 凯文·舍曼（Kevin Sherman）
埃里克·安德森（Erik Anderson）| 文



团队缺乏沟通、市场混乱、莫名其妙的僵局、精疲力竭的员工、效率下降……身为微软的数据分析师、管理咨询顾问和工程师，我们帮助企业利用行为数据评估和解决这些问题——这种公司能感觉到、却时常难以看清的问题。

四个月前，我们意识到自己的公司跟其他许多公司一样，要在未经计划的情况下迅速转为远程工作。我们都忙着在家布置办公空间，

安置无法去学校的孩子，在应对客户电话的间隙抽空看一眼可爱猫咪视频，并且从多个角度重新思考如何处理自己的工作。

与此同时我们还知道，这是一次难得的机会，让我们在实时变化中了解工作本身。我们想了解工作弹性和适应性的限度，远程工作时团队合作会发生怎样的变化，敏捷工作在不同环境下会变成什么样。还有或许最重要的一点：我们想知道如何在危机时期维持和提升员工幸福感。

于是，我们开展了一项实验，评估团队各层级的工作方式正在发生怎样的变化。实验使用了Microsoft 365中评估日常工作的Workplace Analytics工具和匿名的情绪调查问卷。我们并不知道会得到怎样的结果，但我们觉得实验结果一定会对我们、合作伙伴、客户以及其他转向远程工作的组织有所帮助。

我们的研究出发点是对同事的深切共情，希望能够了解同事对当下变化的适应程度。我们几乎没有做预设，而是准备了许多迫切需要解答的问题，比如：

- 员工如何在同一空间里整合及分隔工作和家庭生活?
- 没有了惯常的面对面的联系，能否继续维持关系和社交网络?
- 能否以不同的方式开展合作、完成工作?
- 管理者如何为远程工作的团队成员提供支持，并让成员充分投入工作?

特定情境下的行为由许多因素决定，出乎意料的干扰或危机会对员工的工作方式产生什么影响，是无法预测的。因此，实时评估这种影响很有价值。你可以看到员工真实的反应和适应过程，还能延伸到企业层面，看到企业文化的变化。结果可能出乎意料，可能与直觉相

悖，可能会揭示一些亟待解决的问题、展示一些值得复制的好的趋势——这三种情况都出现了。

工作中发生变化的因素

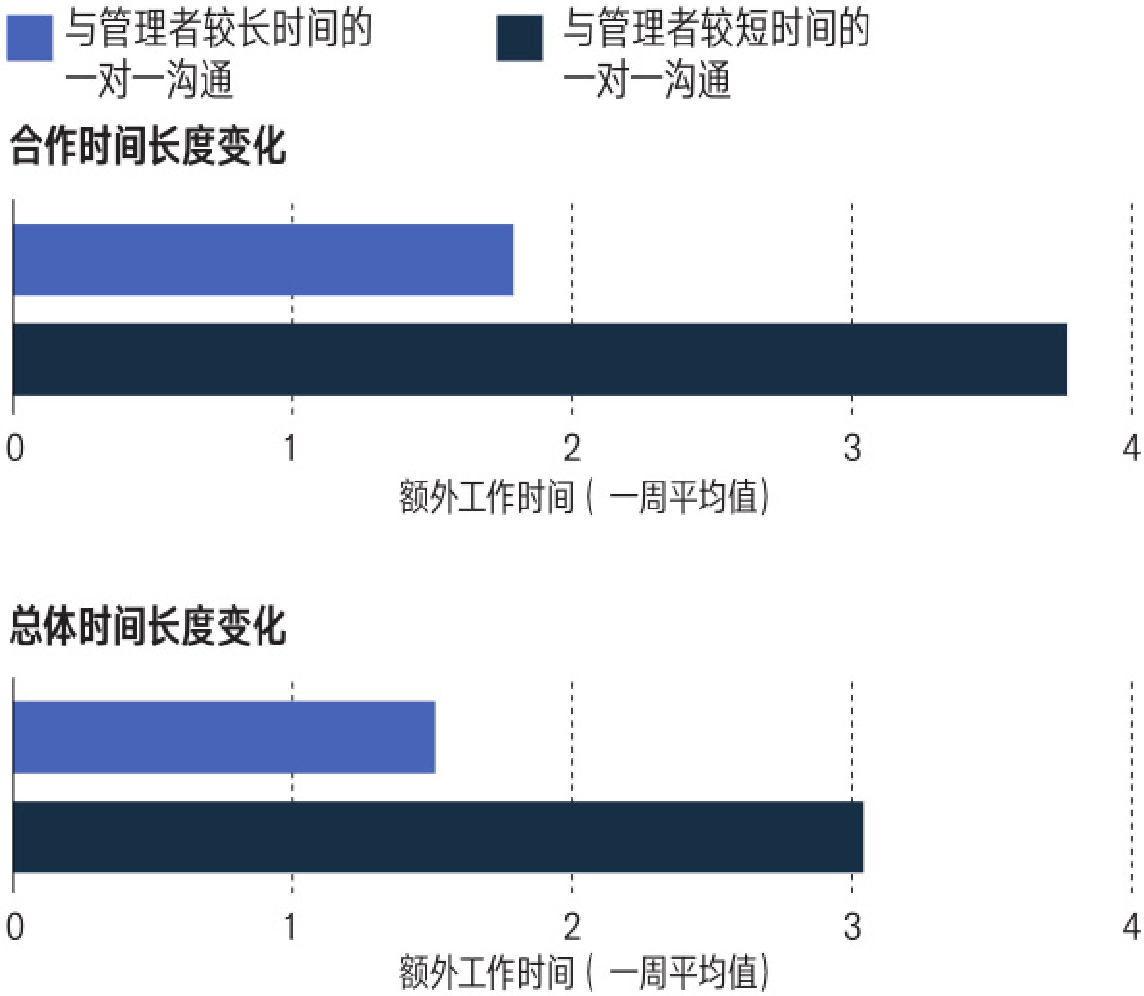
我们的研究评估了微软350人的现代职场转型（Modern Workplace Transformation）团队中的合作方式，其中大部分成员在美国，微软其他团队亦是如此。我们每周观察工作生活平衡、合作等方面的情况，具体方法是对经过聚合、去除了个人信息的电子邮件、日程表和即时通信软件信息的元数据进行分析，与前一个时段的元数据进行对比，并邀请同事分享自己的想法和感受。我们常常能在团队的实际体验中找到数据显示的情况。比方说，研究表明工作时间延长，人们每周的“工作待机”状态平均增加了四小时以上。问卷调查结果给出了一个可能的解释：员工表示自己腾出了一些时间照顾孩子、出去透气或锻炼身体，以及遛狗。为了弥补这部分休息时间，他们愿意提早进入工作状态，并且晚一点“下班”。

我们的研究得出的结果不一定有好坏之分，其中许多让我们对员工适应新需求的状况有了细致的了解。举例来说，微软的销售人员与客户合作的时间显著增加，而制造团队员工则着重精简和优化与越来越多的供应商之间的连接点。一些意外的发现格外引人注目，比如虽然大家开会的时候没在同一个会议室，但开小差的人并没有大幅度增加。其他结果，比如工作生活的界限逐渐模糊，提醒我们还需要继续研究下去。目前我们仍在挖掘一些变化（比如将原本的通勤时间用来开会）对于员工、团队和组织的短期和长期影响。

这项研究中最有价值的发现可以归纳为几大类：

与管理者一对一交流，有助于控制居家办公超时工作的问题

疫情早期，定期与管理者沟通的微软员工，在合作时间和总体工作时间这两个指标上的增长都低于其他员工。



注：与管理者较长时间的一对一沟通是指每周平均30分钟的沟通。较短时间是指每周平均15分钟。

来源：微软 Workplace Analytics

原本根深蒂固的常规，在员工推动下会迅速改变。我们对350人团队中的合作方式进行评估，观察全体人员远程参加的会议发生了怎样的改变。有一个数据点令我们惊诧：30分钟短会议的数量大幅度增加（此处应播放《星球大战》的背景音乐）。

虽然每周总体会议时间增加了10%（我们无法再在走廊和茶水间随便聊几句，所以安排了更多时间用来沟通），但每次会议的持续时间却缩短了。30分钟以内的会议增加了22%，超过一小时的会议则减少了11%。

这个事实令人吃惊。近几十年来，会议越来越长，研究表明冗长的会议对员工工作效率和满意度产生了负面影响。然而现在并没有管理层的强制要求，会议就自然而然地缩短了。而且根据情绪调查结果，这种变化为员工所乐见。现在要开一小时的长会，似乎就会受到更多质疑（真的需要那么长时间吗？值得这样浪费大家的时间吗？）。远程工作时期的这个变化，可能会产生长期影响。这样的变化还有很多。

管理者被打了个措手不及，但也有应对之策。我们通过多个指标发现，突然转为远程工作，管理者受到的冲击最为严重。现在高层管理者每周合作时间超过8小时（注：合作时长增加，不一定说明总体工作时长有同等程度的增加。通常情况下，合作增加，专注处理个人任务等其他类型工作的时间就会减少）。中国的企业比其他国家早几个星期关闭实体办公室，微软中国团队受到的影响也比我们的350人团队更大——管理者合作时间翻了一倍，从每周 7小时增加到每周14小时。管理者要远程支持员工、建立联系并管理分散的团队，三月份在即时通信软件上发送的信息增加了115%，而员工发送的信息只增加了50%。

与此同时，管理者可以帮助员工更好地适应转变。我们团队的员工在转为远程工作后工作时长大幅度增加。不过，看看管理者与员工之间主要的接点——一对一会议，我们发现，每周与管理者一对一沟通的平均时间最长的员工，工作时长增加幅度最小。简言之，管理者为员工提供了缓冲，帮助员工安排工作上的优先事项、免于过度加班，减少了变化带来的负面影响。

这组数据结果与我们的团队成员反映的状况一致。一位员工说，“我的上司增加了一对一交流的次数。这样能帮助我们跟上进度，在转为远程工作初期把握方向。”一位管理者说，“这次的挑战使我明白了了解员工的重要意义，让我努力关注他们各自的目标。”

在这样的情况下，职场文化也会随之发生转变。数据使我们得以量化团队工作节奏的改变。例如，几个月前我们很多人都无法想象，通勤时间居然还能用来做其他事情。我们习惯了上午开会、午饭时稍作休息、下午集中精力处理工作，然后下班从工作模式切换到个人生活模式。

转为远程工作后，我们自然而然地进入灵活办公状态。大部分团队将上午8点到11点的会议移到了下午3点到6点。我们一天的时间变得支离破碎（一位员工说，“就像布满空洞的瑞士奶酪”），要想处理好更多的会议和个人责任，只能灵活办公。我们可以利用零碎时间处理工作，但有时会有突如其来的紧急工作挤占原本的个人时间：

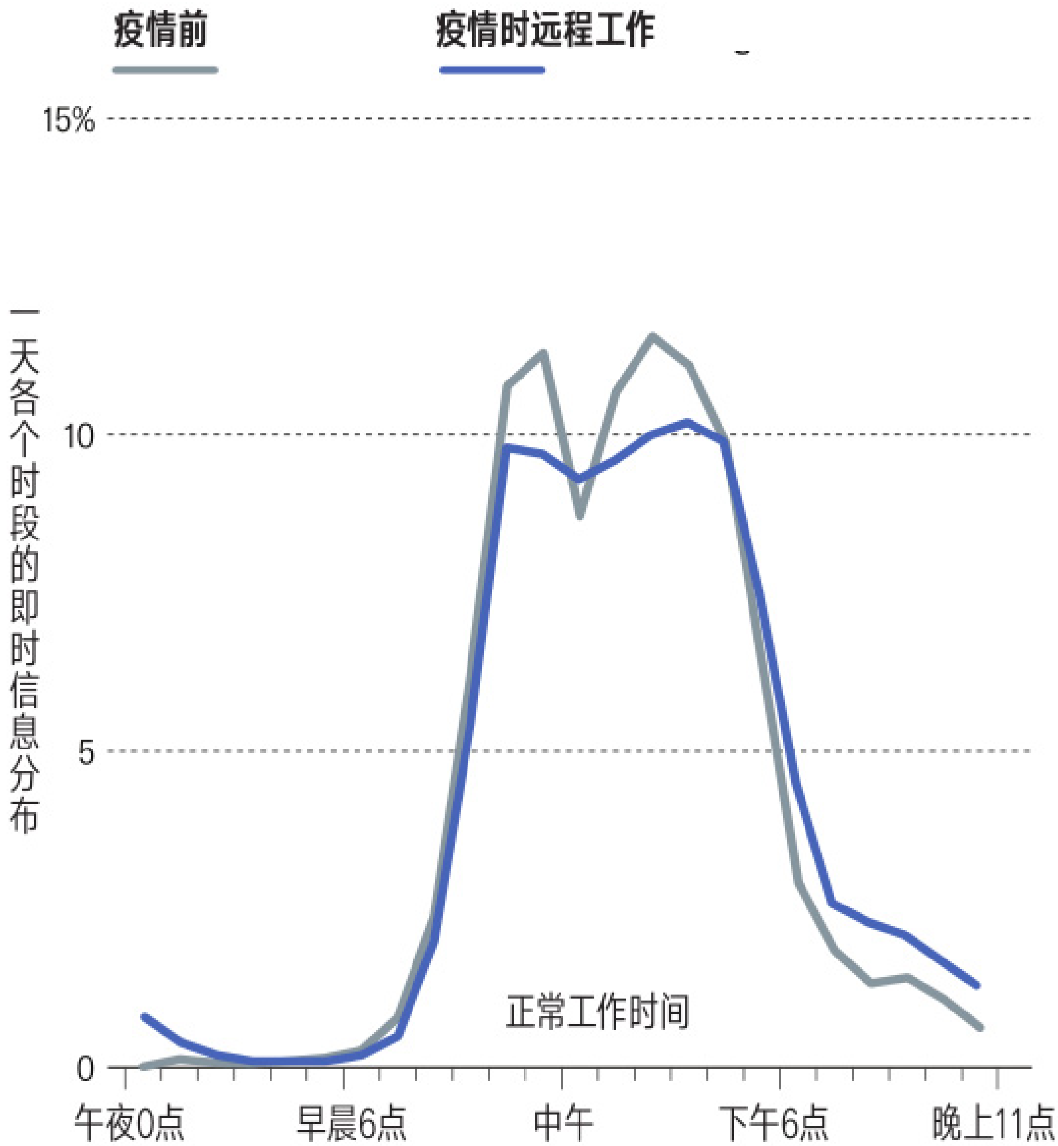
• 我们发现，由于疫情而转为居家办公之前，午休时间的即时信息数量会减少25%，现在只会减少10%。

• 出现了新的“夜班”趋势，员工会在晚上赶工，而且不只是个人工作任务。下午6点到午夜的即时信息数量增加了52%。

• 原本坚持周末休假的员工，现在工作生活界限突然变得模糊。周末很少谈工作的10%员工，以前在周末处理工作的时间不到10分钟，居家办公后却在一个月内增加到了30分钟。

居家办公的员工在午休和晚间并没有休息

疫情前，微软员工在午休时间发送的即时信息数量会减少。居家办公成为常态后，午休时间的信息数量与其他时间相差无几。



来源：微软 Workplace Analytics

我们关注的一些变化，单独来看似乎无关紧要，但放在一起就显示出了工作文化方面既非有意亦无人希望的转变。我们将会继续密切关注这方面的变化趋势。

人与人之间的联系非常重要，员工会设法保持彼此间的联系。我们知道，归属感是人的基本需求之一，连接感则能够带来内在的动力。因此工作关系十分重要——强有力的社会联系帮助员工更快乐、更健康，建立起更牢固的网络。

转为远程工作后，我们微软的团队和其他许多客户公司里都迅速出现了一种趋势：远程社交。因为没有了自然的接触点（一起吃午饭、路过别人的工位顺便聊几句），员工开始寻求新的接触方式。我们团队里的远程社交，从在线聚餐到各种主题的在线聚会，比如“睡衣节”和“晒宠物”。社交时间在一个月内增加了10%。

此外，员工自行安排的一对一沟通增加了18%，表明员工在日程中安排时间进行交流的速度比失去联系的速度更快。

我们还评估了美国9万多名微软员工的社交状况。坦白讲，因为环境、工作日时间安排和个人责任等方面的迅速转变，我们原本的预期是社交显著减少。然而我们发现，大部分员工维持着原本的联系，甚至社交范围还扩大了，这一点令人振奋。我们原本设想，危机时期员工只会努力巩固自己所在团队内部的联系。事实是，不仅原有团队内部的联系得到增强，不同团队之间的联系也增加了，说明各团队在主动寻求建立联系，以适应环境、获得发展。

将来应当采取的行动

了解员工行为的转变和企业内部的变化，往往只是第一步。更复杂、更重要的是下一步——在大环境的变化尚未平息的时候，辨别哪些改变需要回避和纠正。我们的许多客户表示希望能集中精力为未来构建有弹性的创新框架。所幸，关于“新起点效应”（fresh start effect）的研究告诉我们，现在正是深入思考、采取措施对工作文化进行重塑的绝佳时机。

根据我们的经验，成功地实现了改变的组织和领导者都是从小处着手，可能只集中解决一个问题，而不是一上来就重新构想整个文化。要集中解决的通常是会对员工幸福感、企业存续和客户导向带来极大风险的有问题的旧习。我们看到，微软及其客户和合作伙伴公司的团队采取各种措施应对近期的转变，如管理者定期与员工单独沟通，帮助员工了解情况、建立联系；增加小团体会议的频率，降低远程工作的孤独感；深夜少发工作信息，避免工作倦怠。一个客户通过我们的数据了解哪些团队远程工作状态最好，以此为参考，计划未来两年都让员工居家办公。

我们和微软的其他团队也在尝试各种创新方法为员工提供支持，提升投入度和工作效率，更好地整合工作和生活。一个产品工程团队设置了“充电星期五”，不在星期五安排会议，好让员工专心处理自己手头的工作。一些团队为了缓解远程工作时员工“保持待机状态”的问题，有意识地鼓励员工充分休假，放松身心。这类措施中最为成功的几项有一大共通点，就是关注心态而非实际成果。换言之，我们问员工为何无法专心工作，得知原因是自由时间往往被会议占去，于是决定约好在特定的日子里不安排会议。

现在微软和其他许多公司着手为下一步做规划，我们调整了研究重点，关注继续维持组织健康发展和业务存续所需要的变化，如新的

流程和政策、工具和办公空间、合作规范，以及让员工保持良好身心状态的资源。我们知道，未来工作会朝着更加数字化、更加灵活、更适合远程工作的方向发展，甚至可能优先采用远程办公。目前全球各地的组织都开始复工，有必要根据一定的标准评估工作方式，并关注员工适应情况——特别要注意这一轮转变可能又会带来新的未知难题。比如我们在中国的团队已经基本回归办公室，发现远程工作期间养成的更加依赖即时信息、工作时间更长等习惯保留了下来。

事到如今，工作与疫情之前相比是否已经永远改变了？目前尚不得而知，但数据可以继续为我们提供实时信息，用来把握今后的发展。我们相信，了解当下正在发生的变化，是在今后几个月乃至几年里保持组织韧性的关键要素。

感谢“微软职场洞见”（Microsoft Workplace Insights）副主编阿比纳夫·辛格（Abhinav Singh）对本文的贡献。

纳塔莉·辛格-韦吕什是微软市场公关经理，“微软职场洞见”主编。她在人员分析、行为学、工作的未来和数据的力量等方面开创了领先的思想，帮助组织和员工创新、发展和成功。她当过记者，拿着艺术硕士学位与众多MBA比肩，通过生动的讲述为数据赋予活力。**凯文·舍曼**是微软Workplace Analytics团队负责人。他带领一支专业团队，运用叙事技巧、行为科学和企业战略，制定战略并为客户服务。2015年微软收购VoloMetrix之后，他也负责Workplace Analytics在微软内部的应用工作。**埃里克·安德森**是微软职场智囊团队负责人。他一直致力于打造利用数据解决问题、推进转型的团队和方法，现在带领的团队帮助客户发挥协作数据的力量。

居家办公时代的工作生活界限
BUILDING WORK-LIFE BOUNDARIES IN THE WFH ERA

如何让自己和员工找到效率最高的时间和空间。

南希·罗斯巴德（Nancy P. Rothbard）| 文



过去，员工必须努力让管理者相信远程工作是个好主意，才能选择远工作。疫情一来，一切都变了。

对于许多人而言，有了高速网络、智能手机和视频及音频会议，转为远程工作的过程十分顺畅（见《没有办公室，工作会受到什么影响？》和《微软的远程工作团队数据分析》两篇文章）。技术手段帮助我们实现了远程工作，却也让工作和家庭生活之间的界限变得更加模糊。员工常常要跟同样居家办公或上网课的家庭成员共处一室，处理电子邮件、即时信息并参加视频会议。除此之外，居家办公对于许多知识型员工而言是一项突如其来的强制改变，不是经过慎重考虑和充分准备的计划，更无法自行选择。这使得远程工作的员工更难从工作状态切换回生活状态、获得充分的休息，因此必须主动管理工作和生活之间的界限。



20年来，我的许多研究都在关注如何建立和管理生活不同部分之间的界限。现如今许多知识型员工及其管理者还要继续远程工作数月之久，因此有必要了解过去在办公室工作时如何把握工作家庭界限、现在强制居家办公又造成了怎样的影响。唯其如此，方能从长远角度构建起既有效率，又尊重每个人界限的远程工作环境。

办公室里的整合者与区分者

想想过去在办公室工作的时候，也许家人偶尔会来办公室看看你，或者你会经常把工作带回家；也许你努力将工作与生活分开，工作时间只接工作电话，在家只接私人电话。这两类倾向分别叫做“整合”与“区分”，是我们把握日常边界的关键因素。倾向于整合的人就是前一个例子，工作和生活的界限较为模糊；倾向于区分的人与之相反，努力保持清晰的工作生活界限。

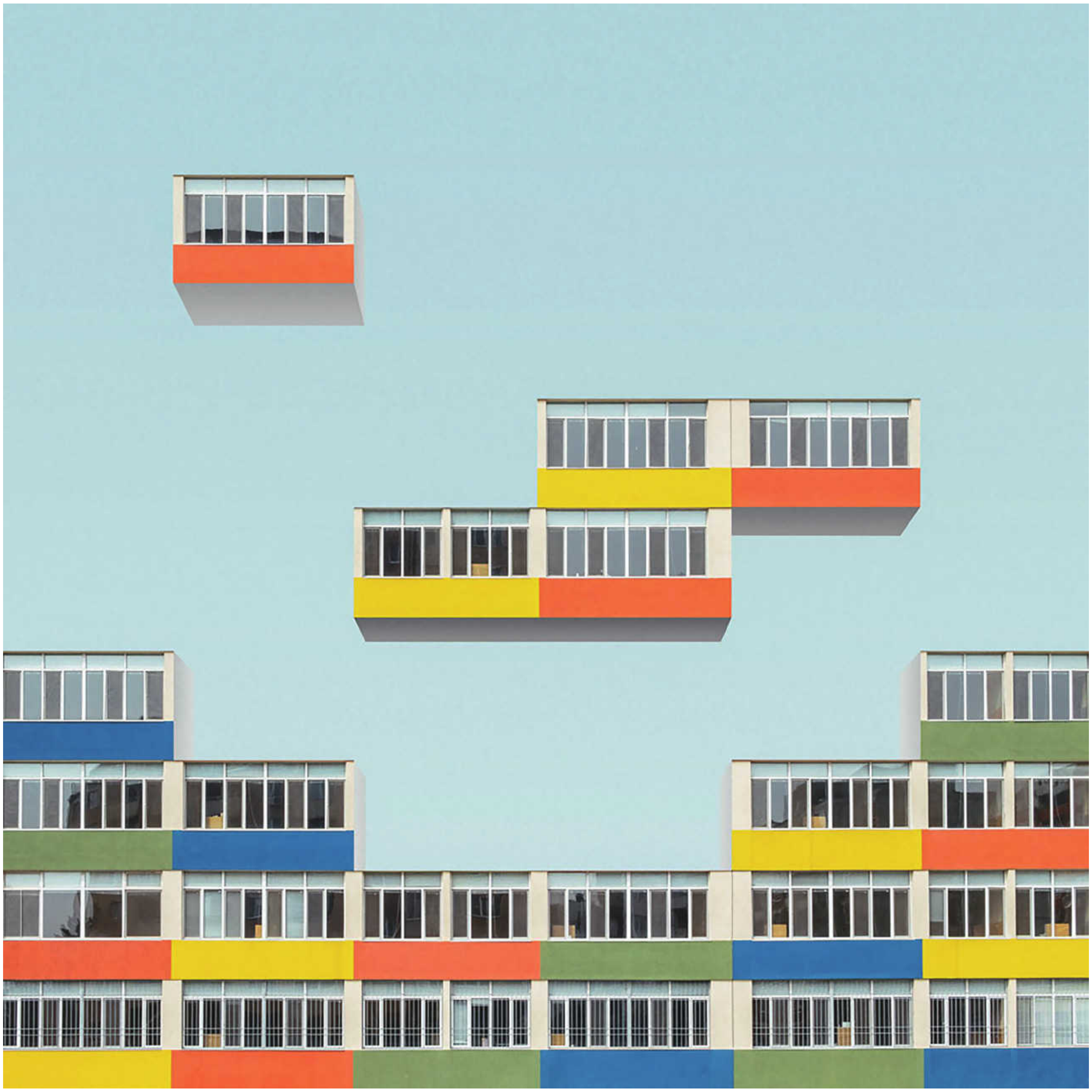
一般而言，整合者与区分者都要把握两个关键维度：时间和空间。理解了这两个维度，你就大概知道自己属于哪个类型了。

时间。整合者能够自如地在“家庭时间”处理工作任务，在“工作时间”处理家庭相关任务。这个类型的人经常在工作时间以外工作，也会在工作时间处理私事，比如付账单或预约医生。坚定的整合者晚上回家以后还会接工作电话，但也能参加工作日上午10点钟的家长讲故事活动。

区分者则努力在工作时间专心工作，家庭时间专心家庭事务。坚定的区分者力争在工作时间处理完所有的工作电话，不惜为此晚一点下班，家长讲故事活动可能就只能在午休时间参加。我与特雷西·杜马（Tracy Dumas）和已故的凯瑟琳·菲利普斯（Katherine Phillips）一同进行的研究还表明，区分者可以选择弹性工作时间的时候满意度和投入度都更高，因为这样他们可以自行规划整块时间，清晰地区分工作和家庭生活。

空间。整合者更能适应模糊的空间界限。他们比较愿意居家办公，会在办公室放上家人的照片。我的研究表明，若职场设有内部托儿所等模糊工作与家庭之间空间界限的设施，整合者的工作满意度和投入度都更高。而区分者希望工作和家庭在空间上分开。他们有时会

在职场和家中使用不同的日历，甚至会特意分出两串钥匙。区分者不愿意居家办公，必须居家办公时需要在工作区域和家庭区域之间设置物理屏障，比如在一个可以关门的房间里办公。



推而广之，时间和空间上的差异倾向，也意味着整合者更容易受到干扰，因为这部分人会让工作和家庭活动重叠。区分者则更能专心

处理重点任务，因为在工作和家庭之间有明确的界限。换言之，整合者比区分者更擅长在工作和个人模式之间切换——在疫情之前就是这样。

那么，在被要求居家办公的时候，这两类员工的特点和需求是否发生了改变？本文总结了两种类型的员工各自面临的一些新挑战，并提供应对挑战的实用方法。

面对疫情的整合者与区分者

居家办公时，区分者要把工作和家庭生活完全分开的需求几乎不可能满足。而对于以前并不觉得有必要区分工作和家庭的整合者而言，现在工作和家庭的界限突然完全消失，必须自己主动区分，可能也很难办。两种类型的员工及其管理者都要重新思考如何把握时间和空间，以下是一些建议供参考。

时间。不管是整合者还是区分者，为时间设置界限都很重要。原本就希望清晰划分界限的区分者可能更习惯一点。整合者则需要付出更多努力，规划日程表和日常事务。

区分者要遵守预先确定的工作日程，这样有助于保持对工作生活的控制感。居家办公环境中会有各种东西令人想起家庭事务，这一点就变得尤为重要。不过还要记住，预先确定的日程表可能要根据你照顾家庭成员的需求进行调整。与家人和同事商议确定真正可以工作的时段，并严格遵守，可以帮助你保持状态，更加自如地居家办公。

另一种能帮助区分者满足工作家庭区分需求的方法是，工作时换上相应的衣服，具体穿什么由你自己决定。可以穿公司“休闲星期五”

时穿的衣服，但不要穿着睡衣过一整天。这样可以让你做出区分，感觉自己“去上班了”，把居家办公房间的门关上效果就更好了。

整合者可能不需要严格的日程表，穿着睡衣工作效率大概也很高。不过，整合者居家办公时同样需要边界。举例来说，应当规划出整块时间用于参加重要会议，或者单独一人专心处理工作。为此，整合者要根据家庭成员的日程规划调整自己的时间表。

管理者也需要调整自己在时间方面对员工的要求。比方说，疫情前某位区分者的上司希望员工在休息时间也能回复邮件，现在这种要求可能会升级为随时都能进行视频通话，而该区分者可能希望换成语音通话或者收发邮件，保持自己的私人时间不受干扰。自己是整合者的管理者可能难以觉察区分者的诉求，因此需要了解怎样的时间安排能让每一位团队成员充分发挥最佳状态。

领导者可以采用的一种方法是，询问员工偏好的会议时间和方式，并且要认识到在同一团队内成员时间安排和需求各异的情况下，不是每次都能照顾到所有人的需求。举例来说，管理者可以这样告诉团队：我希望能让大家都集中精力，你们平时哪个时段能一直保持注意力？如果团队成员的时间各异，就每周进行一次投票，选出相对而言的最佳时间段，但不要一直固定在一个时间，免得有团队成员总在自己状态最差的时候参加会议。

空间。无论是整合者还是区分者，都要慎重选择居家办公的场所，但具体选择可能有所不同。整合者倾向于把办公场所设在“中央”，比如厨房或餐厅，在这种地方办公可以随时注意到家庭成员的动向。而区分者则如上文所述，需要尽可能地找一个可以关门的房间，还要尽量把这个房间里与家庭生活相关的东西移到其他房间去，免得自己工作时家庭成员进来找东西。

管理者可以定期明确团队成员需要达成的目标和需要完成的任务，帮助区分者更好地管理工作家庭的界限。明确目标和任务，会让工作本身显得条理清晰，虽然不一定会对办公场所的选择造成影响，但能够缓解边界模糊带来的压力，令区分者更轻松地适应在同一空间内展开的工作与家庭生活。

管理者还应当容许和鼓励整合者以适合自己个人需求和偏好的方式进行工作。如果一位整合者一边参加远程会议一边照顾孩子或其他家庭成员，领导者要明白这样做有助于让这位员工充分发挥工作能力。整合者可以在工作中显露这一面并被接纳，对组织的满意度和投入度就会更高。

疫情会让居家办公的常态发生怎样的改变

要记住这次由于疫情而强制居家办公的一大特点：在办公室工作和远程工作几乎没有差异。现在许多公司的大部分人是远程工作。这种状况有几个优点。

首先，现在管理者不会预设员工居家办公的原因，而过去则会对居家办公者的工作投入度产生怀疑。其次，员工对缺席和被忽视的担忧可以得到缓解，因为根本没有人在办公室。如此一来，“错失恐惧症”（Fear of missing out，简称FOMO）也减少了。

不过，这也意味着管理者和员工要更加有意识地建立和维持关系。规划远程“闲聊”时间，让团队成员交流一下，加深对彼此的了解。员工之间非正式的友好关系可以促进交流，让人们在无法面对面接触的交流中更好地理解对方要表达的意思。

新冠疫情还让许多管理者和组织关于“哪类工作可以远程完成”的认知得以扩展。这样一来，以后可能会有更多的管理者乐于允许员工居家办公，让更多的员工有机会提升工作灵活度——如前文所述，区分者会很喜欢这种可以自行安排时间的弹性工作制。

同时，疫情导致工作生活界限模糊，可以进一步促进大众观念（特别是那种源自工业革命时期的工作和家庭二分的观点）转变，向工作生活一体化发展。谈工作时被孩子打扰，不会再是那么禁忌的事情。稍微了解同事的家庭生活，不仅会变得可以接受，还会发展为理所当然的事。

这种趋势会产生潜在的成本，也会有好处。一方面，与同事不同（种族、社会经济状况或其他与身份认同相关的方面）的团队成员会觉得很难应对这种提高透明度的要求；另一方面，如若组织能提供相应的支持，这种风气可以帮助这部分成员找到适当透露自己文化背景的方法，让其他成员能够更好地与他们建立联系。

此外，了解同事的家庭生活，也能帮助区分者更加宽容自己家人和同事家人的打扰。整合者会发现自己在这场检验中明确了对工作生活界限模糊程度的底线，学会使用一些区分技巧，提升居家办公效率。在当前这种极端环境下，整合者和区分者都能够逐渐形成更深入的观点，培养更广泛的能力。

与工作无关的话题中哪些逐渐被接受、哪些禁止触及，以及居家办公对于团队建设和权威性的广泛影响，我们仍在继续研究。在察觉和探讨这些问题的过程中，你和你的团队以及公司也会注意到一些话题似乎更适合在工作中讨论。现在离开了办公室，我们发现，很多人关于工作和家庭二分的预设其实并无根据。

最后，眼下许多员工逐渐回归办公室，本文提及的居家办公动态有一部分会继续改变，还有一部分会保留下来。希望能重新在工作家庭之间划出界限的区分者，会比整合者更快地适应回归办公室后的工作生活。不过，管理者应当注意，要时常跟继续居家办公的员工交流办公室的情况。综合了远程和办公室的混合工作方式，让交流沟通和定期报告变得更加重要。另外，远程“闲聊”对于建立和维持关系的重要意义也会更加凸显。

疫情令我们陷入危机，加剧了工作家庭界限模糊的问题，但也让我们更为全面地思考办公场所灵活性和远程工作。要抓住这个时机，了解一下自己和同事各自倾向于工作家庭整合还是区分。了解了每个人各自适合的居家办公方式，领导者就可以将这场突如其来的危机变为机遇，为未来构建新的、更好的工作方式。

南希·罗斯巴德是宾夕法尼亚大学沃顿商学院管理学系主任、管理学戴维·波特鲁克（David Pottruck）教席教授。她的研究重点是员工如何把握个人生活和职业生活之间的界限，以及技术如何改变我们的工作方式。

现代办公室简史

A BRIEF HISTORY OF THE MODERN OFFICE

《哈佛商业评论》读者回忆现代办公室变迁过程中的里程碑。

凯尔西·格里彭斯特拉（Kelsey Gripenstraw） 安妮·诺伊斯·萨伊尼（Anne Noyes Saini）| 文

1868年，克里斯托弗·莱瑟姆·肖尔斯（Christopher Latham Sholes）等人为日后首款成功投入大批量生产的实用打字机获得了专利。一开始很多人对“机器写字”这件事持怀疑态度，当时通行的是手写文件和信件，商业上亦是如此。但1870年之后雷明顿公司（Remington）开始大量生产打字机，加上麻省理工学院若阿纳·耶茨（JoAnne Yates）提到的1900年前后科学办公室管理兴起，这种机器找到了新的归宿：办公室。

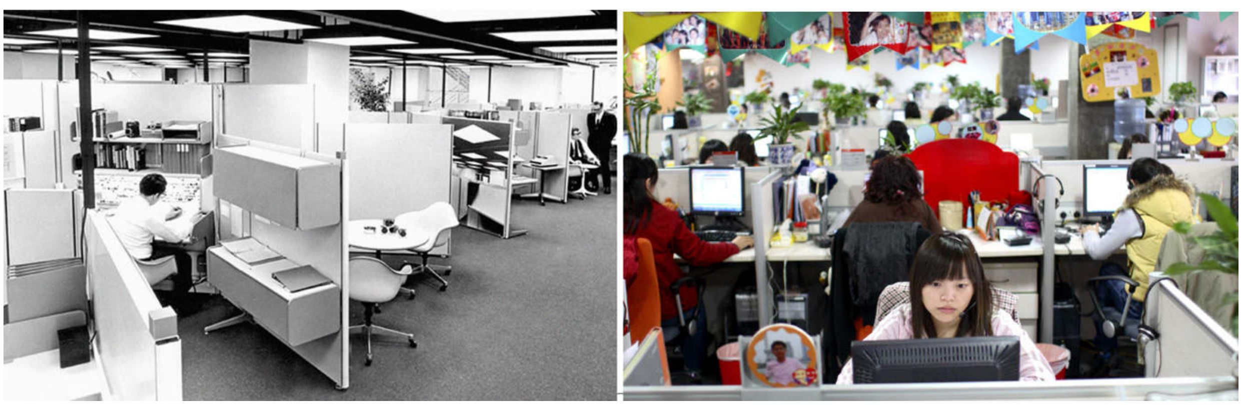
“打字机可以教会你很多东西，”澳大利亚墨尔本斯威本科技大学建筑师、办公空间设计研究者阿古斯丁·舍弗（Agustin Chevez）说，“自此以后，更多的女性成为白领，引起了社会结构的大变动。”

办公室和我们使用办公室的方式一直在不断演进。舍弗提到，20世纪60年代，提供全套服务的公司食堂被自助式的简易厨房取代。大约同一时期，办公桌紧挨着排成排（借鉴自工厂格局）的办公室布局渐渐转为灵活的“私人”格子间，这一转变持续了几十年之久。电话、个人电脑和电子邮件等各种突破性的新技术，都拓宽了我们的工作地点、工作时间和工作方式。

如今，疫情使得全世界的办公室又一次被颠覆。面对突然转为居家办公的现状，我们希望探讨：了解办公室的演进史，能够如何帮助我们理解当下的变化？

在耶茨、舍弗及其他研究者的帮助下，我们确定了现代办公室发展历史上的四个关键时刻，并请《哈佛商业评论》的读者分享自己关于这几个颠覆性变革的回忆，讲一讲办公室的变化对自己的工作方式产生了怎样的影响。以下就是他们的故事，为表意清晰进行了少许修改。

20世纪60年代格子间



引进于1968年的第二代动感办公室，赫曼米勒供图；中国杭州阿里巴巴公司总部的员工，瑞安·派尔（Ryan Pyle）摄影，图源Getty Images科尔维斯图片社（Corbis）

1964年，赫曼米勒（Herman Miller）家具公司引入“动感办公室”，即办公桌、台面和隔板的灵活组合。这种办公室颜色鲜艳又简洁大方，旨在提升员工的行动自由，加强私密性，令员工获得解放。然而，20世纪60年代后期至70年代，对办公空间的需求迅速增长，公司需要更便宜、更灵活、占空间更小的办公用具。于是赫曼米勒重新设计动感办公室，使之变得更小、更轻，其他家具公司纷纷效仿。尼基

尔·萨瓦尔（Nikil Saval）在《切割：办公空间秘史》（Cubed: A Secret History of the Workplace）一书中写道，格子间由此诞生。

从事过去与当代组织研究的耶茨表示，第二代动感办公室旨在进一步加强私密性。格子间成为了价值数十亿美元的行业，许多企业采用这种模式，让小办公室可以容纳更多员工。最先提出动感办公室构想的罗伯特·普罗普斯特（Robert Propst）晚年时一直为自己的发明道歉。去世前两年的1998年，他说："不是所有组织都开明进步。很多组织运营者愚蠢而粗鲁，把员工塞进狭窄的格子，这种环境不会有什么好处。"

以下是《哈佛商业评论》读者关于早期格子间的回忆：

"70年代我在一家工程公司工作，那里的工位是一排一排摆放的绘图桌，大家背靠背坐，互相隔着办公室喊叫，有时候想让每个人都听到，就要大声喊。这种环境对人很不好，员工没有别的地方可以去，无法独处专心工作。就算是狭窄的格子间，也会给你一种有分隔的幻觉，有正面作用。"

——玛格丽特·里奇（Margaret Ricci），70年代末至90年代末在明尼苏达州供职于建筑业

"一开始我很高兴能有自己的私人空间，可以专心处理自己的工作，但没过多久我就感觉不适应，这样的座位让人感到隔离，很少能接触到其他人。"

——埃尔顿·莫赖斯（Ailton Morais），90年代初在巴西供职于饮料行业

“当时我去委内瑞拉工作，那边有格子间。我刚去的时候感觉很好，可是一旦开始工作，就发现格子间对效率毫无帮助。我习惯了跟别人交流，坐在格子间里无法集中精力。这样的格局让我很难接触别人。而且我是从另一个国家来的，坐在格子间里面，跟其他人隔开，就很难跟同事建立联系。”

——克莱门西亚·比利亚米尔（Clemencia Villamil），90年代在委内瑞拉从事人力资源管理工作

“第一次进格子间办公室的时候我迷路了，幸好有地图。”

——阿兰·科帕迪（Alan Korpady），80年代在威斯康星州当律师

“我以前是人力资源副经理。公司迅速发展，很快就没地方坐了。不断有新的管理者加入，我们就要挤一挤给新人腾地方。所以，公司越来越大，工位却越来越小。我的工作之一就是去跟每个受此影响的管理者解释原因。”

——纳莉娜·苏雷什（Nalina Suresh），90年代中期供职于印度一家技术销售公司

“格子间使得角落独立办公室的地位得以凸显。一边是被分隔的、会被看到的群体，另一边的个人隐私则能够获得充分保障。权威以这样鲜明具体的形式体现出来。待在一个小隔间里，最能让你感觉到自己只是一个可以轻易取代的螺丝钉。”

——南希·哈尔彭（Nancy Halpern），80年代末至90年代初在纽约从事零售行业

20世纪70年代远程办公



一个四岁的孩子过生日得到了父亲用过的个人电脑作为礼物，图源赫尔顿档案馆（Hulton Archive）/Getty Images网站；1980年5月时纽约的公共电话，芭芭拉·阿尔珀（Barbara Alper）摄影，图源Getty Images网站；带办公室的公寓一角，比尔·约翰逊（Bill Johnson）摄影，图源Getty Images丹佛邮报（The Denver Post）

70年代初，前美国国家航空航天局（NASA）工程师杰克·尼勒斯（Jack Nilles）提出远程办公的概念。之所以提出这个想法，是为了回应当时的石油危机，以远程办公取代通勤，避免消耗资源。他的构想是设置卫星办公室让员工在离家较近的地方办公，缓解市区交通拥挤的问题。

80年代至90年代，随着科技发展，新技术的使用成本下降，更多的工作得以转为远程办公。IBM、彭尼公司（J.C. Penney）乃至美国联邦政府都开始尝试远程工作，以降低办公空间成本，并为员工提供更多的弹性。

我们的一些读者体验过早期的远程办公。迄今一直远程工作的雷克斯·古德曼（Rex Goodman），80年代在美国联合航空公司担任远程销售员。那时候他是在地图上标出自己推销过的地方，用电话卡在街上打公用电话，问办公室前台有没有客户联系他。

2013年，美国有2.5%的员工远程工作。然而，随后雅虎、美国银行乃至IBM等大公司纷纷终止了远程项目，让员工回到办公室——这是为了促进合作、交流和创新。

现在，迫于疫情转为远程工作的员工数量创下了历史新高。

几位有过早期远程工作经验的读者分享了这种新方式的先驱体验：

“我常常回想起以前的远程工作，当时唯一的‘先进’通信设备只有寻呼机。每条信息能容纳的字数有限，重要信息会分成好几段发过来，我得核对整理，看明白要做什么，然后安排优先行动。现在想想，没办法用电子邮件发送的要求让我花了多少时间啊，难以置信！”

——普雷姆·兰加纳特（Prem Ranganath），90年代中期在威斯康星州从事技术咨询工作

“1999年，我们在比利时一家机械制造公司工作，有一个可变数据印刷的大项目。项目在阿根廷，我必须从欧洲飞到布宜诺斯艾利斯去工作。当时使用的软件尚不完善，所以我每次碰到问题都要用指纹安全系统打一个AT&T的对方付费电话到比利时去咨询。这样搞得工作进展非常慢，但我们也没有更好的办法，就那么做下来了。”

——艾德·克莱森（Ide Claessen），90年代后期供职于比利时某机械制造公司

“90年代的时候我有了孩子，一边打字一边照顾孩子，等他们长大一点学会走路的时候我就让他们自己玩软盘，我忙工作。”

——凯西·法默（Cathy Farmer），90年代初期在加利福尼亚从事软件行业

20世纪80年代个人计算机



《字节》杂志1977年12月刊的第二代苹果电脑广告；科莫多宠物（Commodore Pet）2001系列个人电脑，图源SSPL/Getty Images网站；一位旅行者在机场使用笔记本电脑，戴维·布托（David Butow）摄影，图源Getty Images科尔维斯图片社（Corbis）；1981年波士顿的一名公司职员使用通用数据计算机，图源EPG/资料照片/Getty Images网站

1936年，阿兰·图灵（Alan Turing）发表论文，提出一种“自动机器”的概念。将数学运算问题编码在纸带上输入机器，机器就会自动运算给出结果。之后的几十年里，各种各样的计算机进入了全世界的办公室。最早期的计算机（一台重30吨、价值50万美元的复杂机器）在第二次世界大战时期被美国军方用来进行弹道计算。50年代，IBM将19台701型电子数据处理机器卖给科研实验室、航空公司和联邦政府。这时的计算机一个月租金1.5万美元。

我们的许多读者对最初出现在办公室里的计算机记忆犹新——巨大笨重的机器，经常要占掉一整个房间，多名员工共用。读者塔尼亚·米哈斯（Tania Mijas）80年代供职于巴西的通用电气，与140名同事共用一台公共计算机。为了用计算机，她经常要排几个小时的队，排队时会遇到部门各层级的其他同事。“那真是社交的好时候！”她回忆道。

如果说计算机改变了企业的一切，那么个人计算机就改变了员工的一切。一些读者回想起公司为自己配个人计算机时的成就感——这种可以方便处理信息的机器，是员工受尊重的证明。

还有一些读者回忆了这种新技术带来的困惑和抵触：

“1994年我在普华永道当咨询顾问，第一次拿到公司配的笔记本电脑。那是我新工作专业性的象征，令我十分自豪。可是那台电脑太重了，每次带着它去跟客户开会都很累。”

——切奇利亚·贝延达尔(Cecilia Bergendahl)，90年代初期在瑞典从事咨询工作

“我在南非的一个大型矿业集团工作，那是南非全国最先用上个人电脑的企业之一。我们公司把这第一批电脑配发给矿上的高级管理者，结果有99.9%都成了摆设，有些上面还盖了钩花边的保护套。一直等到地质学家和人事行政管理人员用上电脑，电脑才开始发挥实际作用。”

——勒妮·佩泽（Renee Petzer），1986年供职于南非某矿业公司

“我记得很清楚，公司给我配的第一台个人电脑是IBM。这台电脑让我省了很多时间，我可以把写好的程序直接输进电脑里了——编写、调试、测试运行。之前能在三个月里写完一个程序都算好的了，有了个人电脑之后，三个月我能写出一整套系统。这是一项很大的转变，直接影响了大家的工作方式。一旦有了个人电脑，我们就不用再站起来了，就可以一直坐在那里专心处理自己的工作。所以你会发现，自己的移动性降低了，不再站起来、走出去、做事情、走回来、读文档、跟别人交流。你变得更封闭了。”

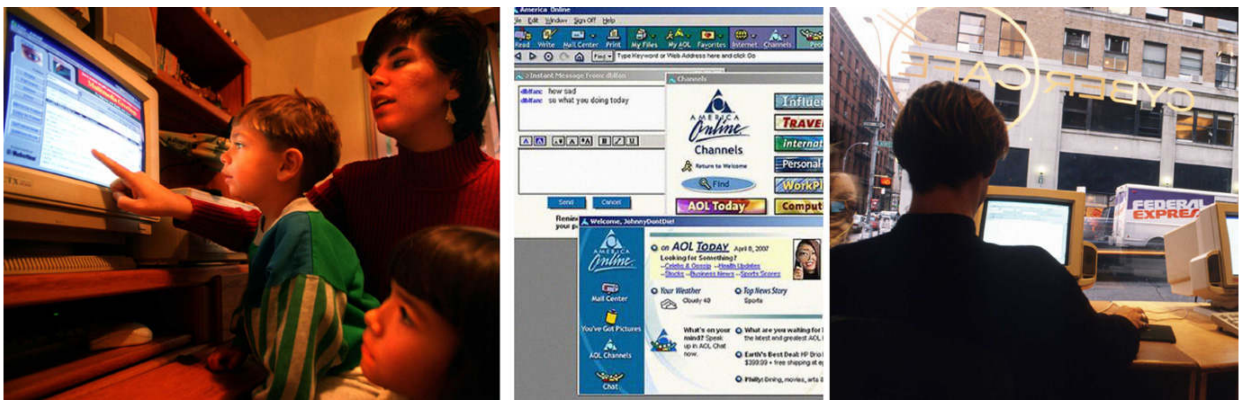
——罗伊·伊尔斯利（Roy Illsley），80年代在英国一家咨询公司做IT工作

“我的第一台个人电脑是康柏。当时是1984年，配电脑是件大事，谁配了电脑都会在办公室里被议论一番。这只是整体转变的一部分，

办公室外面，信息和知识的流通也都在变化。”

——安德鲁·修克斯（Andrew Shooks），80年代初期在得克萨斯州从事航运

20世纪90年代电子邮件



加州米逊维耶荷市的一名女子把远在波斯湾驾驶海上直升机的丈夫发来的电子邮件读给孩子们听，顿·巴特利提（Don Bartletti）摄影，Getty Images《洛杉矶时报》（Los Angeles Times）；2007年4月8日的AOL网站首页；1995年9月27日在纽约网吧里的一名用户，乔纳森·埃尔德菲尔德（Jonathan Elderfield）摄影，图源Liaison

1965年，麻省理工学院的研究者找到了在计算机之间共享文件和信息的方法。不过我们现在用的电子邮件是1971年由雷·汤姆林森（Ray Tomlinson）发明的，使用了互联网的前身阿帕网（Arpanet）。AOL和Outlook于1993年问世，1996年有了免费电子邮箱。

电子邮件令企业实现了即时沟通，让员工以一种前所未有的方式分享信息和文件，还改变了员工与客户和同事互动的方式。举例来说，纸质的备忘录变得不必要了。

以下是一些读者在转变时期的经历：

“我在德国海德堡做人类基因测序工作，当时是1989年。有个人来到我的办公室，说要给我设置电子邮箱。他在我的电脑前坐了一个小时，然后在一张便签纸上写了点东西，说那是我的电子邮件地址。那天我第一次发送电子邮件，发给新墨西哥州洛斯阿拉莫斯的一个同事，当天晚上激动得睡不着觉，期待着他的回应。第二天，我早早去上班，启动电脑，就看到一行神奇的文字：‘你收到了新邮件。’我的生活从那一刻起永远改变了。”

——卢西·吉尔-西门（Lucy Gill-Simmen），80年代末期在德国从事生物信息学工作

“我的第一份正式工作是在一家IT公司。刚开始每次发邮件都怀疑对方到底有没有收到，所以每次发完邮件，我都要跑到同事的工位，让他们点开收件箱看看。”

——莫妮卡·希门尼斯·莫雷诺（Monica G. Jimenez Moreno），90年代初期在墨西哥从事IT业

“我以前在伦敦当法律新闻记者，还记得第一次使用电子邮件时的不安。这个变化太大了，而且一下子就发生了。我记得当时不得不换一种思维去看待沟通。以前打电话必须通过秘书转接，建立起来的关系性质不一样。通过电子邮件联系对方的思路则有所不同，措辞也更加直接。”

——佩塔·史威尔（Peta Sweer），90年代后期在英国从事媒体行业

“我1990年完成管理学专业的学习，开始工作。获得含有自己名字的企业电子邮箱时的那种骄傲和激动，我现在还记得。公司提供培

训，教我们使用电子邮箱。办公室里大家互相发测试邮件，朋友之间互相发信息，让我想起以前上学传纸条的感觉。”

——莱瓦提·西瓦库玛（Revathi Shivakumar），90年代初期在印度从事金融业

“我在伦敦的一个B2B直销团队工作。我们以前的很多订单是通过传真完成的。传真机的铃声、仿佛来自另一个世界的电子噪声，以及慢慢打出来的订货单，是我们大家都喜欢的场景。不过一年，我们的电子邮件订单就从大概5%增加到了60%。订单一下子就出现在收件箱里，方便得让人感觉乏味。那种感觉太平淡，就好像我们的兴奋被抢走了。另一方面，我们要与新加坡和弗吉尼亚的办公室联络，有了电子邮件就容易多了。工作日的几个小时里，我们就可以完成好几轮制作和修改，直接发送成品，不用再努力用传真或者电话沟通。世界很快就变小了。”

——埃利奥特·华莱士（Elliot Wallace），90年代中期在英国从事媒体行业

. . .

现在许多人将格子间、远程工作、个人电脑和电子邮件视为理所当然，很容易忘记以前还有一段时间这些新概念令人不安。一位读者说，个人电脑跟打字机差不多的时候，他当时的上司把笔记本电脑叫成了“膝上机器”。

过去向现代技术的转变，就像现在向远程工作的转变一样，对生活产生了重大影响，而且进展得并不顺利。读者克雷格·道林（Craig Dowling）回想起80年代他在新西兰任职的报社从打字机转用电脑的时候，编辑无法承受改变带来的压力。他说，那段经历让他领悟了很多东西：

“我学会的最重要的一件事情是，要尊重那些很难适应新技术的人，设法为他们提供支持，因为这部分人仍然能够发挥重要的价值。”

工作仍会继续演化，每个人都要记住上面这一点。办公室的四大创新皆非偶然，但尽管如此，领导者仍然能够在一定程度上把握未来工作形态。工作地点和工作方式依然可能会发生重大转变，一些转变可能会像打字机一样对整个社会产生重大影响。“办公室是被发明出来的，不是自然现象，”阿古斯丁·舍弗提醒我们，“既然是发明，那就可以重新发明和改造。”

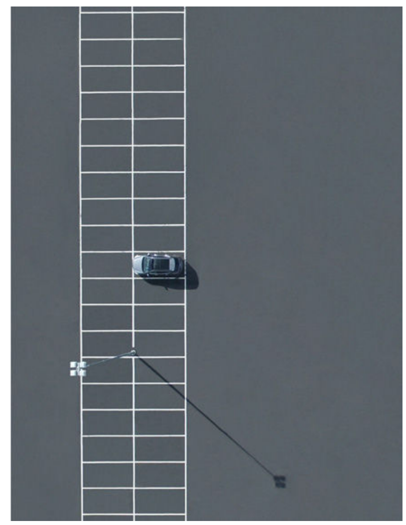
凯尔西·格里彭斯特拉是《哈佛商业评论》读者互动编辑。**安妮·诺伊斯·萨伊尼**是《哈佛商业评论》高级音频编辑。

办公室颂歌
IN PRAISE OF THE OFFICE

假如没有了办公室，我们会失去很多东西。

吉安皮耶罗·彼得列里（Gianpiero Petriglieri） | 文





从医学院毕业近十年来，我一直有工作，却一直没有职业。转行之前我原本是住院医师，对办公场所对员工心理健康的影响以及工作对生活的各种影响萌生了兴趣，于是从临床医学转向管理学研究。我做了几年自由职业，专注于有关工作对内心影响的咨询、教学和写作工作，实现了这个遥远的跨界。在这个过程中，我遇到许多有意思的人，经常旅行，而且一直在工作。我感到自由、自豪，而且一直压力很大。

那几年里我经常做一个梦，梦见自己在路上，在火车或者飞机上，发现自己的背包丢了，里面装着的笔记本电脑、文件、手机和钱全都丢了。这个梦令我非常恐慌，无所适从。

一天晚上我又做了那个梦，在自己独自一人的出租屋里醒来，心脏狂跳不已。我忍不住想，假如我在这个房间里死了，不会有人因为第二天我没有出现在办公室而察觉，因为我没有办公室。我的工作没有归宿。

一次神奇的机缘巧合，让我的零工变成了正式职业。欧洲工商管理学院邀请我以客座教授的身份去讲一门课，原本只是一个学期，后来延续到了14年，而且还会一直继续下去。学院聘用了我，我就有了自己的办公室，在枫丹白露森林旁边。我把这个地方叫作我的“盒子”。办公室门上写着我的名字，里面一点一点积累起我工作生活的痕迹。我努力让它保持整洁，但并不怎么成功。东西就是会积攒起来。这就是重点。

有了那个盒子以后，我有时也失眠，担心自己是否有能力保住这个职位，但再也没做过丢失背包的梦。办公室焦虑大抵是表现焦虑，是担心自己不称职、做不好。有时这种焦虑会发展到存在性的方向，担心自己的工作没有意义，或者担心自己无法坚持下去。可是如果没有了办公室，所有的表现都会引出存在性焦虑。你做的每一件事情都会成为自己本质的表达。这种时候容易全身心投入工作，有同时失去工作和自我的风险。现在世界各地的办公室相继封闭，我们的职业生活开始变得岌岌可危，你可能就有这种感觉。

告诉我，你在哪里工作，我会告诉你你是谁

人们都说，爱过再失去，好过从未爱过。我觉得这句话也适用于人对办公室的感情，而且这样想的不止我一个。近二十年来，我一直在研究不安定的工作生活（毕竟我自己就经历过几年这样的生活），

还没有碰到哪个人不想给自己的工作找个可以称之为“家”的地方。这样的场所往往会促成我们以后的发展。在描述自己的出身和梦想的时候，我们常常提到这些：你在哪里学习？在哪里工作？五年后你想去哪里发展？

我与欧洲工商管理学院的同事珍妮弗·彼得里列利（Jennifer Petriglieri）教授将这种造就我们自身的场所称为“身份认同空间”（identity workspace）。我们在这样的地方学习获取某个身份（比如优秀的士兵、厨师、律师、医生、会计、领导者）的意义和必要条件。我们会经过一系列叙述、练习、反馈、仪式和关系获得那个身份。理想状态下（现实情况并不总是理想），在这一过程中我们依然能够保留自己的本色。

自我是文化与个人交汇的产物。文化和个人总会交汇。家庭、学校、教堂、军事院校，当然还有办公室，都可能成为强力的身份认知空间。这些地方不只会定义我们，还会塑造我们，让我们接近与自己相似的人群；如果并不相似，最终我们会变得更像这些地方的人。身份认知空间以各种方式令我们摆脱束缚又受到束缚，塑造我们又排斥我们。如果没有这样的空间，或者讨厌这样的空间，抑或两种情况重叠，我们就很容易失去自我。因此，如果某个身份认知空间帮助我们充实自己、变得更好，我们就会一直忠于这里，即使已经不再属于这里，这种心情也不会改变。相反，如果某个身份认知空间让我们感到不安、受局限或者没有存在感，这种创伤也会一直保留下来。

也许家就是这样一个地方，即使你离开，也会持续受其影响，无论是好是坏。在职业上，我们所需要的、时常又爱又恨的“家”，就是办公室。

复杂的办公室生活

我一直喜欢看别人的办公场所。参观公司办公室，能够了解到的东西跟与公司管理者及员工交流获得的一样多。银行的开放办公室里，一排排对着屏幕的脑袋就像2008年金融危机巨浪中飘摇不定的浮标。初创公司的办公室里到处摆着躺椅和台球桌，因为创始人以前所在的公司没有这些东西。一家科技公司墙上和管理者手臂肌肉上映照的彩色霓虹灯，被公司里整齐划一的黑T恤抵消了。一家跨国公司总部高管楼层的地毯比其他地方更软。这些细节都能够反映出这个时候在这家公司从事特定工作是一种怎样的感受。

我看到过一些办公室里摆着使用者在工作以外的生活照，也见过完全没有私人生活相关物品的办公室，这是由政策或者个人爱好决定的。不是每个人都喜欢把工作和私人生活结合在一起。研究表明，有人将能否展示这些小东西理解为评估职场对员工完整自我的接受程度的指标。我可以自己选择不在办公桌上摆放孩子的照片，但假如是公司不允许我这样做，那办公室就只是一个毫无特色的房间。不过，也有人因此喜欢办公室，因为办公室能让我们暂时摆脱生活，有机会成为另一个不同的、在某些层面上更好的人，是对我们在家里表现的那一面的补充。

专栏作家露西·凯拉韦（Lucy Kellaway）25年来书写“愚蠢的管理行为”（这是她的原话），前不久给《金融时报》的办公室写了一封情书。“办公室帮助我们保持理智，”她写道，“首先，办公室把日常琐事强加于我们，假如没了这些琐事，我们大部分人都会分崩离析。许多办公室紧凑忙碌的日程表，会迫使哪怕是最没有条理的人养成习惯。而且办公室令工作和家庭有了距离。来到办公室，我们就能逃离家庭的混乱（或单调），甚至还能逃离平时的自己。”珍妮弗·赛纳

（Jennifer Senor）在《纽约时报》上表达了相似的感叹，为居家办公令我们失去偶然的交流和由此激发的灵感、令我们的自我身份认同变得模糊而扼腕。“科技已经打破了工作与家庭之间的界限，”她写道，“但至少还有办公室这层薄膜隔在两者之间。没了办公室，就彻底没有区分了。”

一项研究表明，习惯了办公室的人开始居家办公，会引起恶性循环，令办公室失去意义——哪怕对仍然在办公室的人也会有这种影响。来办公室的人越少，来办公室这件事情就越没有意义。该研究表明，办公室的意义不是让员工更有效率，而是让员工聚集在一起。

不过，不是所有人都同等程度地享受办公室的这种社群性。学者指出，个人身份认同符合办公室文化需求的人，更能从办公室社交中找到认同，并释放自己的天性；会由于个人身份认同而遭到更严格的审视或隐性歧视的人则不然。

对于没有办公室的人，或者对自己的工作场所没有认同感的人（比如在工厂、急诊室、厨房、店铺或者公路上工作的人），“办公室”这个词听上去遥远而危险。在办公室这种地方，不具备专业知识的人为专业人士制定规则，决定他们的命运。一位医生告诉我，这种情况下，办公室是真正的工作死去的地方。

摆脱舒适的牢笼

我还花了很多时间跟那些并不属于办公室、但在家中开辟了办公室的人交流。我与休·阿什福德（Sue Ashford）、埃米·弗雷兹涅夫斯基（Amy Wreszniewski）一同研究自雇者的生活，“办公室”的阴影无处不在。办公室就是他们故事里的主要角色，是牵扯利害关系的敌人；始

终没有办公室，影响了市场中的个人劳动者对于“获得成功（即维持生活、保持理智、感到自己充满活力）所需要素”的认知。

自雇者说，办公室是灵魂的牢笼，办公室的管理者武断专横、政策莫名其妙，而且行动起来总有各种障碍。但他们也说，办公室是舒适的牢笼。囚禁有囚禁的好处——有同事一起欢笑、互相安慰，有稳定的薪水和令人鼓舞的典礼，还可以随时获得IT支持。他们说，绝对不想在办公室工作，但又想念办公室。他们说，自己与办公室的关系十分复杂。

一位自由顾问告诉我们，一旦宣布放弃办公室生活，“你就会产生孤独感，知道身边没有人了，没有安全网接着你。如果你掉下去，就只会一直下落，没有什么东西、没有什么人会阻止你。”但你也有了自由，可以自行打造最适合自己工作的场所。一名软件工程师讲述了独自工作的激动和危险，说自己家里的办公室是战斗机驾驶员的座舱。“不怎么令人放松，”他解释道，“但它是自行发展成那个样子的，因为我希望要用到的东西都在手边。有时候会让人有幽闭恐惧，不过不常有。我在那里的时候通常能够更加专注。我的心是开阔的，身处的物理空间很狭窄。”

最成功的个人工作者会大量投资建立那种大部分办公室捆绑提供的联系：与人的联系、与场所的联系，与常规操作的联系、与一个更大目标的联系。这类联系提供了让人坚持工作所需要的专注、暂时停下工作所需要的界限，以及发挥最佳水平需要的勇气。这些联系可以帮助个人工作者克制表现方面的焦虑和存在性焦虑，保持效率，又不至于被工作消耗。而且，因为个人工作者的这种联系是个人打造，不是像公司那样集中管理和提供的，所以会让不稳定的工作更加个人化。简言之，这就是一个人自己的办公室。

个人工作者坚称宁愿自己打造办公室，也不愿意去公司的办公室，是为了努力掌控自己的工作生活。他们不想受到工作和职涯的限制，更不愿被管理限制。不过对于“办公室”，他们并不会完全舍弃，而是会改变其含义：从某个组织的外延变成个人工作的庇护所，从一个让人必须听从他人指挥发挥某种作用的地方，变成让人容纳自己工作的场所。

“我在家里的办公室创造了一种氛围，”另一位自由顾问告诉我们，“一走进办公室，我就进入了一个能够接纳我身上所有不同层面的空间。我在办公室里非常自在。那里的样子、气味，所有的一切都是我自己内在的外部表达，将我内在的一切呈现在我自己面前。”我从没听到有人这样形容公司里的办公室，但这种希望办公室少一些侵入性、多一点自由的心情是普遍存在的。提供给个人工作者的共用办公空间数量，自2015年的不到8000增加到了2019年的1.8万以上。疫情迫使“知识工作者”居家办公之前，这种共用办公空间提供了独立工作和企业工作两个领域的优势：办公室里有同伴和共用设备，但没有管理者在场。在这里你可以高效工作、保持真我，又不会感到孤独。这是不在家里的家庭办公室。

我们发现，能够妥善利用这类办公空间的人，都坚信自己的工作方式是未来的常态。他们常常告诫我们，有保障的工作只是幻觉；总有一天大家都必须学着像他们那样工作。可是，他们所希望的没有管理者的未来办公室，似乎离现在的发展趋势十分遥远。现在很多人是要在没有办公室的情况下应对管理。

居家办公，远程被管理?

一项新的研究表明，疫情迫使美国一半有工作的人离开办公室，居家办公。许多公司很快就意识到了这其中有利的一面。特别是科技公司，比其他大部分企业更擅长利用变革赚钱、出售变革时期各种问题的解决方案，这时候就欣然接受了远程办公。雅虎禁止员工远程办公的日子早已成为过去。Facebook让员工一直居家办公到2021年，之后还会让一半的员工继续居家办公。Twitter告诉员工，只要自己愿意，就可以居家办公。越来越多的公司告别了办公室和办公园区，或许就是永别。

一些高管看到居家办公的员工效率大幅度提升，颇为心动。我看到这些高管的报告，感觉很生气。我希望我们研究者除了"我们早就知道了"之外再多说点什么。我们当然早就知道居家办公可以大幅度提升效率，还知道这时候的效率提升往往是因为焦虑水平提升所致。但我还没有听到任何一个CEO说，"感谢我们的员工在疫情中仍然保持工作效率，甚至比平时效率更高。许多人是因为担心失去工作、担心被遗忘或者担心公司在危机中倒下才这样做的，我很抱歉。员工在家里疲于应付工作信息和任务，因为焦虑而不停地工作，我真的很抱歉。我们必须想办法停止这种状况。"

有人提出，促使公司转向远程工作的因素不是解放员工、提升效率，而是为了节省办公室租金成本，以及获取身在异地无法轻易搬迁的人才。还有另一个走向是社会学家乌尔里克·贝克（Ulrich Beck）所说的"风险个性化"，即工作风险和成本经过数十年时间从组织转到个人。职业安全感？由你自己掌握。职业发展前途？全靠你自己的选择。我们对组织毫无指望，不会觉得这些观点不寻常。事到如今，办公室闲聊、让人容身的小隔间、办公室提供的支持和设施，以及界限，也都在渐渐消失。

可是我们会获得更多的自由作为回报吗？目前来看，远程工作似乎是一个契机，让员工转向数字世界的工作空间，毫不犹豫地被掌握数字世界的科技公司监视。现在许多人在网络平台上工作，没有办公室，也看不见管理者。但没有办公室的工作空间并非没有管理，因为有可以监控员工的数字工具，通常由管理者操纵。管理者需要进行创造性的沟通，还是会去办公室（他们的办公室更宽敞）。

生产员工监控软件的Hubstaff公司的CEO告诉《纽约时报》记者阿达姆·萨塔里阿诺（Adam Satariano），2020年3月至5月间，试用软件的用户数量增加到了原本的三倍。萨塔里阿诺让编辑用这个软件监视自己居家办公的状况一周，然后写了一篇文章。软件每隔十分钟记录一次他在笔记本电脑上进行的活动，分享给上司，还会通过他的智能手机记录他的所在地和行动路径。不过，他的上司是那种非常关注算法极权倾向的现代管理者，很快就注意到一个问题。软件没有将他离开电脑与线人交谈的时间记录为“有效工作”，而这就是记者的工作。换言之，这个电子追踪软件只记录员工在屏幕上完成的工作。这听起来就像那种最糟糕的办公室，你坐在自己的工位上才能算是“在工作”。

我要在这里向读者介绍一下21世纪的出勤主义，以及与之相近的新泰勒主义。你可能已经碰到过了。一种表现是在线版本的装模作样加班到深夜，不过充当上司的是软件（比如Zoom带来的厌倦。这是对线上工作的厌倦，要努力留下好印象，但又觉得自己没有被当作一个完整的人，因此感到莫名的不舒服）。另一种是当代版本的生产流水线。这种东西可能会持续下去。因为不只是知识工作者所在的零工经济，经过改造的传统行业也有这种现象。工作平台变成了装着监控的工厂车间，里面是数字游民——这个词以前专指住在巴厘岛的网络自由职业者，再过不久就可以用在居家工作的你我身上了。

在这段大家闭门不出的时间获利的人、很高兴能够独处保持效率的人，以及原本就整天坐在屏幕前的人，也许会很高兴。在没有办公室的未来，很少再有人因为茶水间有小蛋糕这种小事而打扰我们工作。更多的人会在屏幕上跟我们联系。但他们会看到我们吗？远程工作是可以满足人性化工作的需求，还是会让工作进一步机械化？我不知道。我只知道，也许将来我们都为算法工作，在家里或者在外面对着屏幕，完全受市场支配，到那个时候，我们会想念办公室，管理者也会想念办公室。

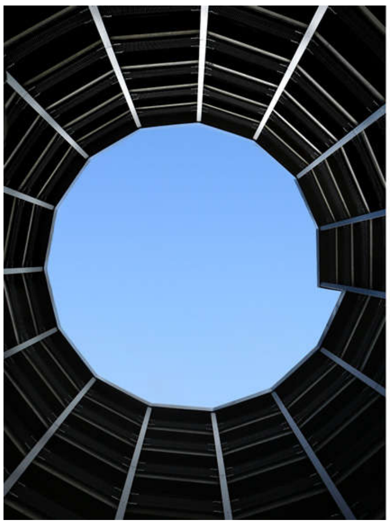
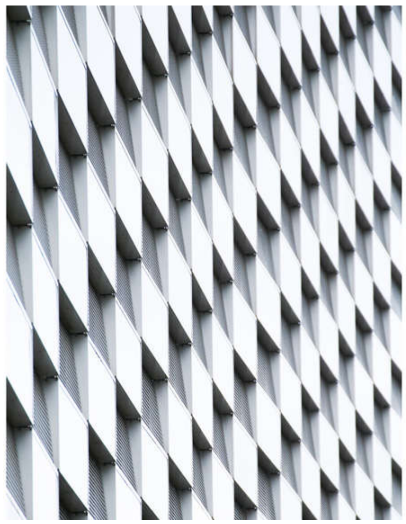
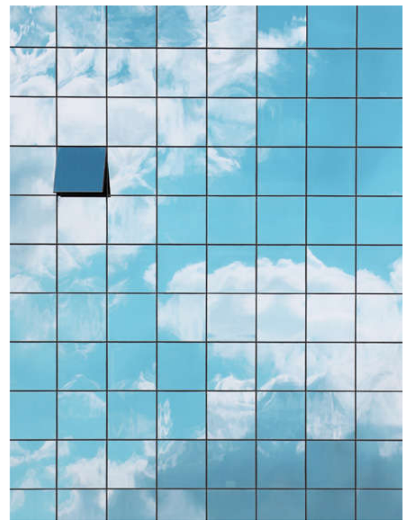
吉安皮耶罗·彼得列里是欧洲工商管理学院组织行为学副教授。他有医学博士学位，受过精神科医生的专业训练，专注于领导力发展方面的研究与实践。他在学院主持管理者加速成长项目，并负责全球各大组织的管理学研讨会。访问www.gpetriglieri.com网站，可以了解关于他的更多信息。

聚光灯 SPOTLIGHT

办公室的意义何在？
WHAT IS AN OFFICE FOR?

你的答案会决定你如何设计自己的办公空间。

斯科特·贝里纳托（Scott Berinato）| 文

办公室随着疫情而改变，但工作空间变革方面的领先研究者珍妮弗·马尼奥尔菲·阿斯蒂尔（Jennifer Magnolfi Astill）说，许多转变都并不是现在第一次出现的，而且以后会继续下去的也不多。不过一个日趋明朗的事实是，疫情加快了办公室的自然演化过程，从工作生产空间转变为学习空间与解决复杂问题的空间相结合的状态。现在的状态就像有线电视套餐订阅一样：“有线电视套餐提供的是一组频道，从这个角度来想，办公室就是包括了一组空间用途的套餐，其中的具体内容在改变，而在疫情推动下，这种改变进行得更快，变化得更多了。”

马尼奥尔菲·阿斯蒂尔的研究主要关注涉及人机交互的高科技办公室，为谷歌、百事可乐、BBC等几十家公司提供办公空间方面的咨询。《哈佛商业评论》前不久采访她，聊了聊疫情会如何影响办公室的未来。以下采访内容为清晰起见略有改动。

HBR：你对工作演化的研究表明，我们现在经历的工作方面的改变并不是疫情引起的。

珍妮弗·马尼奥尔菲·阿斯蒂尔：这种转变其实已经进行了一段时间。当下的疫情是把变化推到了聚光灯下，而且迫使传统科技行业以外的公司加快速度适应改变。我们看到，一些行业的企业和个人别无选择，在几个月内就完成了十年左右的办公空间进化，比如默认使用在线合作工具和视频交流。

十年?

据我观察，科技行业办公空间的转变大概用了十年。原本好像就是要花这么长时间。

你一直在研究、而我们现在才刚刚看到的，具体是怎样的转变?

我们在科技行业发现了三次结构性的转变，大概从1998年开始。企业生态系统在一段时间内积极竞争，以期发挥某项科技创新的潜力，这时候就会发生转变。这种转变下会出现产品及服务的供需市场，但也有人才和技能的供需问题。办公空间必然要做出回应，回应方式通常是其自身的创新。

第一次翻天覆地的转变发生在20世纪90年代末。当时的初创企业，也就是现在硅谷的成熟企业，竞相发掘互联网这项创新的潜力。办公空间在几年内发生了改变——物理布局设计发生变化，而且引入

了新的数字工具——好让员工参与互联网建设，将网络打造成我们现在看到的这样。有些变化很简单，比如电子邮件让你坐在桌边就能与人沟通，不必亲自见面，但还有更大规模的转变，比如相互连通的企业办公园区的发展。

第二次大的转变，是各企业努力挖掘移动科技（如智能手机、云端计算，以及随之而来的员工机动性）的潜力。这一轮变化在2008年金融危机后清晰起来，当时不只是科技初创公司，其他行业更广泛的劳动力也都可以利用移动电子设备。办公空间方面随之出现的是联合办公：可以以较为低廉的价格短时间租用的办公空间；由新兴的独立工作者和初创公司社群共享的开放空间。网络本身可以装在手机和笔记本电脑上随身携带，因此办公空间可以当作一种临时服务随用随买。

约十年后的2017年至2018年，我们现在目睹的这场转变就开始了，其核心是发挥机器智能在商业方面的潜力。未来绝大多数知识办公空间和制造工作空间都会积极寻求在机器协助下解决复杂问题，比如利用预测模型来理解消费者行为，还有机器人和其他各种形式的人机合作。

在实践中是怎样的?

第三轮转变揭示出两种未来办公室需要发挥的功能。疫情使得这次转变在某些方面格外凸显出来，但这种变革本身其实跟疫情没有关系。

第一点是，组织需要集会空间，让团队和管理者理解复杂问题、商讨行动计划、一同做出决策。就像我们现在看到的一样，人们会借助机器实现远程会议。比如疫情中州长的每日简报。公共新闻发布会综合了很多东西，没有展示出来的是由人与机器合作分析大量数据得

出病毒传播状况、模拟各种可能性和结果的努力。这类工作需要的空间，要能够同步快速地查看整体情况，访问专门用于机器学习的数据。国防工作中的作战指挥室、美国国家航空航天局的地面指挥中心，还有气象监测中心都是这样的。

另一种是学习专业知识的空间。要能够吸收并应用新知识应对眼前不断变化的现实需求，这种能力对于渡过疫情而言至关重要。新生的初创企业天然具备这样的团队应变能力，但更大规模的成熟团队经过不断学习，也可以掌握这种能力。

这两种功能都需要实体空间，而且对于转变时期的竞争力有着至关重要的作用。许多极端情况都说明了这一点。



珍妮弗·马尼奥尔菲·阿斯蒂尔(Jennifer Magnolfi Astill)

是怎样的极端情况?

我研究机器人设计团队。他们经常要解决以前从未有过的问题，而且工作性质决定了他们要运用机器协助来解决问题。虽然这种团队非常适应分散的移动办公，但团队成员（包括人和机器）还是会在实体空间里进行一些重要活动和学习。

所以说疫情加速了第三轮办公空间进化?

没错，但有一点很重要：进化不会一蹴而就。物业管理者和首席信息官知道，实体办公室的时间尺度与远程通信技术不一样，这是由建筑物的物理性质决定的。一定规模的办公楼，从制定设计方案到企业用户入住，要花几年时间。而技术发展的速度显然更快。

这就是我之所以研究初创企业极端案例的部分原因。初创公司不会考虑设计办公空间，这并不是初期的核心需求。这类公司只会设计一种完成工作的方式，逐步打造空间，为工作提供支持。一段时间后，初创公司开始扩大规模，需要更大的空间支持其渐趋成熟的独特工作模式，才会再继续发展工作空间。

不过要说明一点：2008年的办公空间升级，不一定是有意识地追求办公室创新，只是对未满足的迫切需求做出回应，而且大概用了四年时间才逐渐走上正轨。联合办公正是这样兴起，最终发展为孵化器和共用办公空间。办公空间的演进并非自上而下，而是从下往上的。自用户层兴起的转变通常都有一定的实际价值，可以长期持续下去。

说起疫情对办公室的影响，好像大家都已经经历了一整个情感周期。首先是适应远程工作，觉得新奇，很有未来感。随后出现了Zoom倦怠。然后大家开始有了分歧，有些人希望回归办公室，有些人则并不想。这期间发生了许多改变，但其中有哪些会持续下去?

从员工的角度来看，这并不是线性的变化。不是速度更快的改变，而是不得不顺应的突发情况。这一点一定要说清楚。许多员工是被迫转为居家办公的。

我们关注的是哪些改变会持续，这场不得已的居家办公实验能给我们什么重要的启示。就工作自身而言，突然转向远程工作的实际效果比许多人预想的好得多（见《没有办公室，工作会受到什么影响？》和《微软的远程工作团队数据分析》两篇文章）。从疫情早期的数据来看是这样，最近一项涵盖了五万名员工的问卷调查数据同样显示，当前情况下75%的人能够集中精力完成团队任务和个人工作。另一方面，人们每天工作的时间更长，模糊了工作和个人生活之间的界限，紧急情况下出现这种结果是意料之中，但放在平时，这种状况无法持续下去。

疫情期间远程工作体验的一些影响会保留下去。我们对办公空间的认知会发生永久性的改变，体现在办公室的四大基本功能上：专注、社交、合作、学习。封城早期讨论得最多的是专注。合作则已经被重新定义，科技行业以外的公司很快就学会了新的合作方式。不过最近我们听到了更多关于社交功能的讨论。随着时间推移，人们会渐渐开始想念办公室里与工作效率本身无关的事情。

过去你讲过社交对于创新和扩展交际网络等各方面的重要意义。人与团队的"意外碰撞"可以催生更好、更新的成果。大家是在想念这个吗?

对。工作效率以外的东西很难量化，但疫情使得许多员工格外清晰地感受到社交缺失。日常闲聊、偶遇，还有下班后去喝酒——这些小事对于公司而言很有价值，会影响公司创新和解决问题的能力，还会影响员工投入度和满意度。

我的研究和其他人的研究表明，远程团队如果能够在现实中会面，哪怕只是一年一次，都能够巩固彼此间的联系，提升团队合作效果。我们知道，如果人与人之间相隔30米以上，就可以说不在同一个空间内了，因此我们可以设计相应的办公空间，让员工更多地交流互动。我们人类在现实中接触时会本能地提取关于环境和彼此的大量信息，如非言语线索。这样能够促进交流、信赖和合作，让我们能够建立和培养更丰富的同事关系，提升合作能够发挥的价值。

我依然相信疫情会让我们一点一滴感受到办公空间的价值，让我们以一种有意义的视角看待自己在办公室里所做的事情和重视的东西。

归根结底就是这个大问题：办公室的意义何在?

这个问题有两个方面。一方面涉及比较客观的工作演化，另一方面是组织文化与核心价值观。考虑清楚这两个方面，办公空间的设计概念可能会发生变化。

提升工作效率并不是办公室最重要的作用? 其实公司别总让员工留在办公室工作，反而更能提升效率?

也许如此。具体取决于促使工作效率提升的因素。在疫情期间收集定性和定量信息，可以总结深层规律，模拟场景，探讨怎样的工作适合在办公室进行、什么工作转为远程效果更好。占地巨大的大型公司尤其希望能够优化办公室面积。除了成本方面的考虑，许多员工还体会到了新鲜的工作灵活性和自主性，这种感受通常只有初创公司才有。总体而言很有好处，所以我觉得这代表一个新的基准。企业和员工已经有了转变，而且希望这种灵活性能够部分保留。

这样说来，办公室为员工提供的东西正在变化?

对。这种变化已经进行了一段时间。把办公空间想成一组套件，同时提供很多东西，就像一场大会，或者一个旅游套餐，或者你的有线电视套餐。套餐里面有很多东西。大会上有主旨演讲、分组讨论、交际会等等。旅游套餐包括观光、酒店，还有别的。有线套餐里有很多频道。

我们会买下整个套餐，然后只使用里面的一部分东西。我们用到的部分就是用来应对具体需求，而需求在不断变化和演进。办公室套餐包括以下“空间用途”：独自专注工作、会议、工作简餐、团队合作、创意空间、运营支持，等等。

工作发生结构性的变化，或者像我们现在这样，发生系统性的混乱，这时候我们对办公空间的需求也会随之变化。说白了就是你需要不同的频道。

换句话说，疫情迫使人们批判地看待自己拥有的办公室套餐，就像有人会说，“为什么我要为那些我从来不看的频道花钱？”

疫情就像放大镜。我们意识到办公室是个套餐，于是开始质疑其中包含的一些东西是否有必要，最明显的一个，比如上班通勤。现在我们知道，如果社会契约能够允许，很多工作没有办公室也能完成。走到这里就不会再恢复以前的状态了。即使是银行等以前对移动办公持怀疑态度的企业，也会惊讶地看到像现在这样突然彻底转为远程办公仍然能够保持以往的效率。

再用刚才的比喻来讲，疫情让许多公司能够抽空思考，“办公空间套餐里面的哪些东西我们还想继续使用，哪些东西可以不要？”比如独自专注工作，这一项以后就可以不要了，因为现在大家都有了相应的

环境，在家里可以做得更好。同时，公司依然需要实体办公空间，在特定情况下发挥让员工面对面互动的功能。

我们依然处于危机之中，无法确知将来办公室会保留哪些功能。不过重点在于，现在我们对于可能性的认知改变了。这段时间的体验，让我们对于自己在工作和时间上重视的东西有了全新的视角。我觉得以后会有新的合作方式出现，最初是数字办公工具创新，之后就是实体办公空间创新。我关于科技办公空间的研究表明，专门用于解决复杂问题和专业学习的空间在未来的办公室里可能会增加，其他则会减少。具体的比例取决于企业文化和具体需求。

公司可能希望着手调整空间，但问题就来了：租期还没到。实体办公楼的时间周期是不一样的。

对，但我们前面也说了，疫情令我们无法再回到过去。这几个月居家办公的体验告诉我们，展望未来办公空间的第一步是认识到未来的“办公空间”不再仅限于实体办公楼，还有供我们办公的数字虚拟空间。未来的办公空间可能包含一部分实体空间，也包含数字空间。

不久以前，大部分办公设施还是由物业管理者负责的，但疫情期间的体验让我们知道，未来办公空间会牵涉更多专业人士，从首席技术官、首席人力资源官到内部沟通负责人。这种趋势会影响办公室租赁。在企业房地产方面，我们会在12到18个月里看到疫情的加速作用。这一次我们会获得许多关于办公空间的启迪。归根结底，数字不会说谎。就长期而言，只有10%到30%在发挥作用的大型办公设施根本划不来。要削减成本，优化空间。

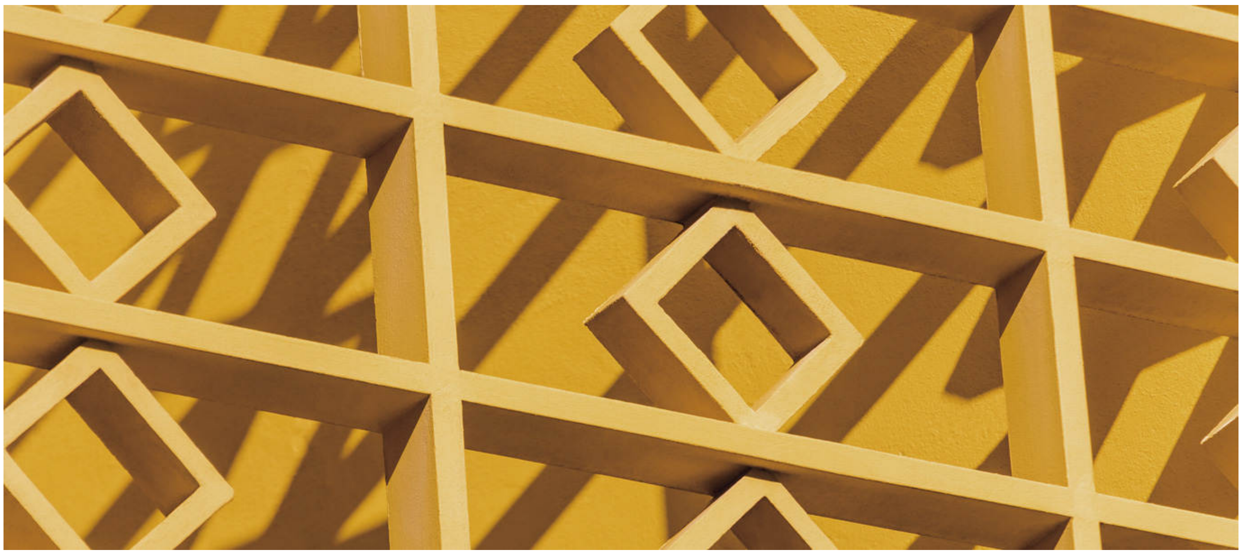
斯科特·贝里纳托是《哈佛商业评论》高级编辑，著有《好图表的练习册：提升数据可视化技能的技巧、工具和练习》（Good Charts Workbook: Tips, Tools, and Exercises for Making Better Data Visualizations）和《好图表：〈哈

佛商业评论›教你制作更简明、有说服力的数据可视化》（Good Charts: The HBR Guide to Making Smarter, More Persuasive Data Visualizations）。

远程管理新挑战

远程办公带来远程管理的挑战。从组织设计、社交、数据、技能开发四方面入手，组织能更轻松地做好远程管理。

帕尼施·普罗纳姆（Phanish Puranam）丨口述 廖琦菁丨采访整理 李源丨编辑



鉴于新冠疫情肆虐，远程办公不再是员工的特殊待遇或是组织的时髦配置，而成为必要的工作模式。对于使用传统办公方式的企业来说，摆在他们面前的问题是：应如何设计组织，让远程工作既高效，又能满足人类与生俱来的联络需求？相应的，在新工作模式下，组织文化、员工管理、绩效评估等问题也会遭遇新的挑战，该如何应对？

欧洲工商管理学院战略与组织设计学教授帕尼施·普洛纳姆（Phanish Puranam）在远程办公领域拥有15年的研究经验，他提出，

全员远程办公模式不应适用于所有企业，但企业可以从组织设计、社交、数据、技能开发四方面入手，更轻松地向远程办公转变。

远程办公不是新事物

分布式协作（Distributed Collaboration）/远程办公(Remote Work)并非一个新事物。许多企业在十多年前就使用了远程办公模式，主要应用在离岸外包、开源软件开发以及国际研发合作等领域。不仅如此，如果一些人有在跨国组织的工作经验，那么早在新冠疫情出现前，他在某种程度上已经远程工作过了。

远程工作的出现得益于两件事：部分发展中国家人才储备以及开源运动。2010年左右，中国、印度、以色列和俄罗斯出现了大量优秀的知识型人才，如工程师、医生、会计师等。与欧美相比，这类人才的技术熟练且成本低。而数字技术的出现，允许这些工作第一次被远程处理。

十多年前，世界范围内掀起了一场开源运动。许多软件的开发不再由公司主导，而是由社群主导，且工作是无偿的。开发人员分布在世界各地，他们从未见过彼此，团队成员之间的协作完全通过数字技术实现，这是一种全新的组织形式。

一方面，远程办公打破了人才在空间上的限制，企业可以接触到世界各地的人才。另一方面，因为所在地不同，这些人才的工作时间也更为灵活，这些优势成为企业选择远程办公的原因。

小众的远程办公模式

尽管优势突出，但在过去10年中，远程办公并没有成为主流的办公方式。与传统的办公模式相比，远程办公存在两个明显的缺陷。

首先，远程办公意味着沟通必然是异步的，也就是说通过电子邮件、线上聊天、文件共享的沟通是无法同时进行的，即便是视频会议，在传达我们所提供的丰富社交线索方面也非常有限。例如对聊天情境展示不足、无法传达语调变化、细微表情难以捕捉等。值得庆幸的是，根据我与俄亥俄州立大学管理学副教授坎南·斯里坎特（Kannan Srikanth）的相关研究，随着员工线上工作和团队合作时间增加，许多问题会随着磨合时间和经验的累积而减少。

远程办公真正的问题是，办公室的那些人际间的随机互动会消失。例如在走廊、大厅和咖啡机旁闲谈和八卦的机会。这些不属于组织的正规设计，但是在克服组织设计的局限性方面起着非常重要的作用。对管理层而言，管理难度也大大增加了。例如，管理人员最擅长的是基于面对面的人际交往，突然之间，远程办公使得管理者无法观察员工行为、无法通过非正式谈话解决问题，让经理对某位员工说："我们开个腾讯会议然后讨论一下这个问题"，要比他走到这位员工身边，说"下楼抽根烟，咱们聊聊这个事情怎么解决"难得多。现在，组织运行的润滑油消失了。

纯远程办公能实现吗?

鉴于全员远程办公是一个相对较新的管理议题，许多人想知道这种方法是否行得通。在疫情前，我们曾研究过美国初创公司GitLab，这是一家自2014年成立时就采用"纯远程"办公模式的软件公司，旗下

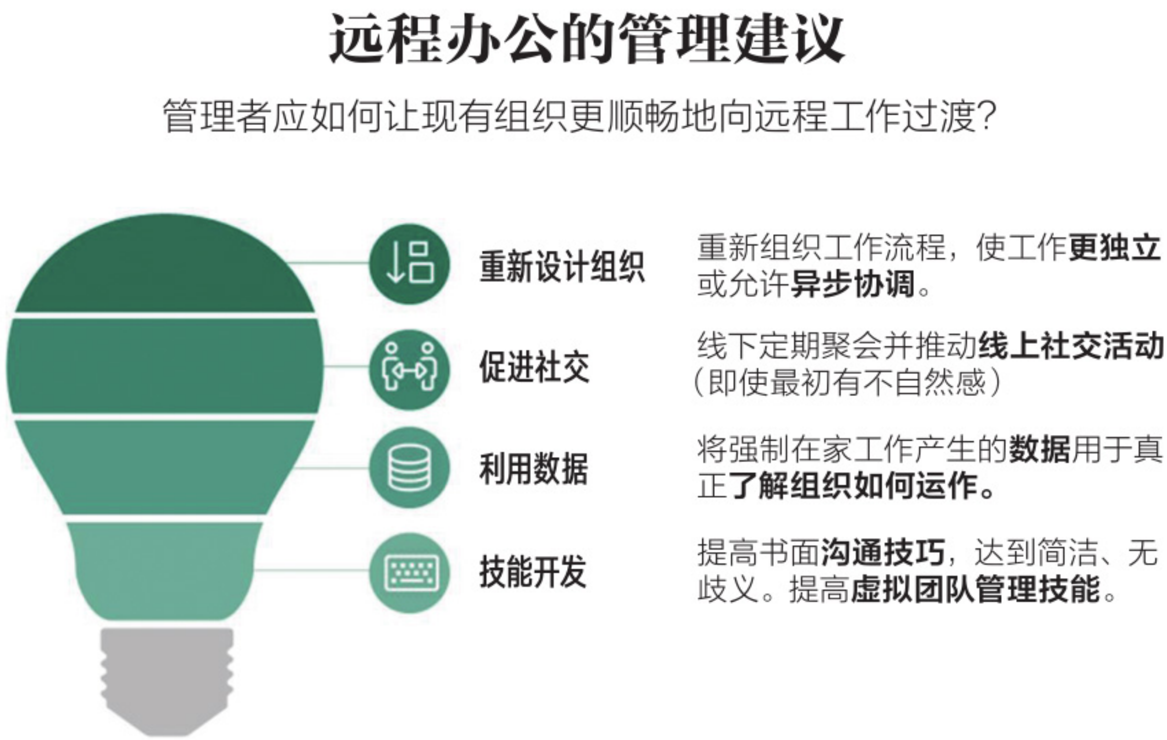
1300名员工分布在65个国家。2019年9月GitLab的估值为27亿美元，并计划于2020年11月上市。

GitLab通过依靠异步协调的方式，解决纯线上环境中员工面临的挑战，对于解决前文《没有办公室，工作会受到什么影响？》提到的挑战，管理者也可以借鉴一二。

新成员入职。CEO西德·西布兰迪（Sid Sijbrandij）认为，入职流程对于员工在公司未来的成功至关重要。新团队成员需要在第一周熟悉GitLab的独特文化和工作风格，而不是直接参与项目任务。在大多数公司中，员工手册充其量每年重新发行一次，大多数都躺在办公室抽屉中。GitLab的员工手册是一个实时的数字文档，它会不断更新并向公众开放。在编写任何代码之前，新员工都应熟悉该手册并完成一系列行政性任务，以降低其进入组织网络的难度。

明确责任划分。当员工一起办公时，轻松的沟通方式和社交线索能够有效地化解歧义，并减少因工作职责和职权范围不清晰导致的冲突。但在远程情况下，这些问题的解决难度大大提升。因此，在GitLab中，每一项代码任务都配有一个直接责任人（DRI），由他负责完成任务，并有选择执行方式的自由。但是，DRI无法决定任务是否已经完成，这由“维护者（Maintainer）”负责，维护者有权接受或拒绝DRI的代码合并请求。明确每个任务的责任人有助于减少混乱和延迟，帮助不同DRI以他们希望的方式在代码的不同部分并行工作，而维护者的职责是避免不必要的更改并保持文档或代码版本的一致性。

“异步与公开”沟通。GitLab“基于Git（版本控制系统）的工作流程”非常适合散布在世界各地的团队成员。版本控制是用于管理多人协同开发项目的技术，可以实现跨区域多人协同开发、追踪和记载多个文件的历史记录等功能。



正如GitLab工作人员说的那样,"公司不发内部电子邮件",取而代之的是,员工在团队的Slack频道(类似于钉钉的线上办公软件)上发布所有问题并共享所有信息,然后由团队负责人决定哪些信息需要对其他人永久可见。经理们会花费大量时间来整理旗下员工的信息,因为他们更清楚哪些信息会对团队的未来发展有益,或是对外部人员有用。然后储存在公司所有人都可以使用的位置,比如"问题"文档或公司线上员工手册的某一页,公司内部或外部的任何人都可以访问。这个规则意味着人们不会冒重复的风险,或无意间破坏同事的工作,且不会浪费任何宝贵的经验。

转向远程办公的四个管理建议

无论是基于何种原因，许多企业都出现对远程办公的需求，如何顺利完成这个过渡呢？我们提出四点建议：

1.重新设计组织：重新组织工作流程，使工作更独立或允许异步协调。

首先，纯远程办公模式并不适用于所有公司。GitLab的员工从第一天起就知道公司将采用纯远程办公模式。但如今大部分公司在招聘时并没有考虑过这一点，所以不能指望他们都能自如切换到新模式中。我不鼓励公司将纯远程办公作为目标。

如果需要在虚拟环境中管理人与人之间的协作，我们可以采取许多不同的方式。第一，减少对于协作的需求。减少协作需求的关键是“模块化”，可以通过改变工作流程，减少人与人之间的直接依赖实现。比如，减小团队的规模，与二三十人的大型团队相比，小型团队内部的协作相对简单。如果行不通，那么试试第二种办法：将所有工作划分为一个个独立的小任务。比如一些高度条理性、个人化、遵循相当清晰规则的工作。像呼叫中心或是后台审计，这类工作跨地区协调的需求并不高。

如果这两种方法都不可行，还有两个额外的解决方法。

-不间断沟通法（看脸听声的解决方法），比如视频会议，或是电话会议。

-默契协作法（看见手的解决方法），我们研究开源软件和离岸外包中发现，大量合作并不涉及视频会议。之所以如此，是因为人们有着共同的世界观，即便是只有几行文本或代码，也足以让处于世界不同地区不同时区人们理解其意图，并完善自己与其他人的工作，以使整个系统协调一致。

2.促进社交：线下定期聚会并推动线上社交活动（即使最初有不自然感）。

管理人员应确保在可能的情况下，让人们找机会聚在一起，这是建立人与人之间连续性和联系的一种方式。比如每周或隔周组织一次团队面对面会议。或者设计一些线上社交活动的程序，允许员工们有更多线上的非正式交流，让他们始终与其他人保持联系，并鼓励他们从工作外的事情上找到自我价值。

以GitLab为例，公司要求新员工在第一周内与至少五名其他员工（最好是来自其他部门和时区的员工）发起虚拟见面会。GitLab的所有员工，无论任期长短，都被鼓励每周在彼此间进行几次非正式聊天。对于那些内向、害羞或感到尴尬的人，公司自发以每周两次的“打个电话休息一下”形式组织对话，参与者从五个滚动主题中选择要谈论的话题。GitLab的Slack看板进一步满足了社交互动的需求，提供了专门针对非工作主题（例如宠物、园艺）的频道。

3.利用数据：将强制在家工作产生的数据用于真正了解组织如何运作。

大多数公司拥有的客户数据要比员工数据多得多。因此为理解组织设计，公司不得不进行内部问卷调查、采访或其他方式以获得内部数据。好消息是，公司现在在Zoom、Slack等办公软件商拥有令人惊叹的数据量，可以通过电话、邮件往来记录了解公司内部运行的方式。借助这次机会，公司可以考虑对这些数据进行一些分析，以更好地考虑团队、网络构架，找到组织出现问题的原因。

4.技能开发：提高书面沟通技巧，达到简洁、无歧义。提高虚拟团队的管理技能。

GitLab招募员工时看重的一个特质是，候选人能否进行简单明了的书面沟通。这是一项在未来至关重要的技能，现在也是练习这些技能的好机会。

对于管理层来说，在远程工作中，辅导和指导员工变得更为重要。因此，老板们和经理们应该花些时间建立支持网络，定期与员工沟通，以确保他们了解下属应对居家办公挑战的情况。这些小事在现阶段非常重要。

巩固企业文化。企业文化的一种定义是，“经理不在时，员工下意识的行事方法。”从这个意义上看，在远程工作的情况下，文化变得更加重要，没有经理能够一直监视员工。但现实是，在远程办公的情况下，很难构建企业文化。如果你在线上雇用某个人，而他们从未到过办公室，很难向他们灌输文化。人们可以做的是，找一个一直在公司中且真正理解企业文化的人，成为新员工的导师，由他们帮助新员工入职，并建立与组织之间的关系。

对于现有员工，他们已经是组织文化中的一部分了，但一旦开始线上工作，强调你关注的文化元素就变得非常重要。再举一个GitLab的例子，如果员工做出与文化价值观相符的行为，公司会提供少量现金奖励，目的是向所有人展示公司对这类行为的高度赞赏。也许这种方式看起来过于刻意，但远程办公的关键就是，你无法指望自然交流。因此需要很多类似的流程来标注、加固和强化原本面对面会发生的事情。

改变考核标准。在组织中有两种评估绩效的方法，一种是观察表现，另一种是观察结果。第一种称为行为监督，第二种称为结果监督。如果没有固定的办公地点，就无法进行行为监控。在这种情况

下，公司不得不使用结果监督。公平起见，必须对所有人进行监督，无论是否在办公室工作。

所以，如果公司最终将用员工的工作质量，而不是工作表现来评判，那么无论员工在公司是睡觉还是听歌，都没关系。重要的是工作的质量。因此，远程办公的变革之一是迫使公司从行为监督转向结果监督，这实际上是一件好事，因为大多数员工更倾向于得到对于工作结果的评判。

未来的办公模式

过去，我们对一份工作的预设通常是在办公室朝九晚五地工作。疫情过后，工作形态会更加丰富，办公模式有了更多选择。可能是居家办公，或是在类似WeWork的共享办公场所办公，还有一种方式是换班制，你的团队逢周一、三、五去公司，其他团队是周二、四、六，公司也可以将房租成本减半。

对于企业来说，这意味着他们要适应管理混合劳动力，一些纯远程办公的员工、一些部分远程的员工，以及在公司办公的员工。管理方式会变得相当复杂，要确保员工们在家能够保持联系，企业仍然可以将他们整合到文化中。而在公司办公的人通常会对居家办公的同事持否定态度，居家办公的员工常感到被排斥在外。这些新的办公形态会使管理人员的工作变得更加艰巨。不过好消息是，这些都并非新的问题。长期以来，世界各地的人们都在解决这些问题，包括我上文提出的一些技巧。要解决这些问题不容易，但并非不可能。

帕尼施·普罗纳姆是欧洲工商管理学院战略与组织设计学罗兰贝格教席教授。

道德型领导的新模式

A NEW MODEL FOR ETHICAL LEADERSHIP

马克斯·巴泽曼（Max H. Bazerman）| 文
永年 | 译 刘隽 | 校 李源 | 编辑

为社会创造更多价值。

核心观点

挑战

系统性认知障碍可以蒙蔽我们的双眼，让我们对自己的不道德行为和决策视而不见，妨碍我们实现为世界创造最大价值的能力。

解决办法

我们既有一个进行道德决策的直觉系统，也有一个更慎思的系统；依赖前者更容易导致不道德的选择。我们要有意识地利用后者。

实践

欲做出更合乎道德的决定，要比较选项而不是单独评估；不要理会决策对你个人的影响；在谈判中做出权衡，为各方创造更多的价值；明智地分配时间。



误来救人一命，然而，事故仍然会发生。这种汽车的电脑将被



自动驾驶汽车会很快接管道路。这种新技术会通过减少驾驶员失误来救人一命，然而，事故仍然会发生。这种汽车的电脑将被

迫做出艰难的抉择：当撞车不可避免时，汽车是该救车上唯一的乘员还是五位行人？汽车应该优先保护老年人还是年轻人的性命？孕妇该怎么办——她应该算作两人吗？汽车制造商应该提前考虑这些难题，并为它们的汽车设计应对程序。

在我看来，回答这些伦理道德问题的领导者们，应该以为社会创造最大价值这一目标为指导思想。这种观点源于哲学家杰里米·边沁（Jeremy Bentham）、约翰·斯图尔特·米尔（John Stuart Mill）和彼得·辛格（Peter Singer）的著作，它突破了一套简单的道德准则（“不要撒谎”“不要欺骗”），提供了做出各种重要管理决策所需的清晰思路。

数个世纪以来，哲学家们对于什么是道德行为争论不休，对于人们应该做的事进行了理论建构。最近，社会科学中的伦理学家提出了基于研究的解释，对人们面对伦理困境时的实际行为进行了说明。这些科学家已经证明，环境和心理过程可能会致使我们做出存在道德问题的行为，即使这有违我们自己的价值观。如果我们出于私利而行为不轨，我们通常都意识不到自己在这样做——这是一种动机性失明现象。比如，我们可能会声称自己对团队的贡献比实际做的更多。我和我的同事已经证明，如果对他们或公司有利，高管们会无意识地忽略他们公司中严重的不道德行为。

实现价值最大化

我改进道德决策的方法是将哲学思想与商学院的实用主义结合起来。我总体上赞同功利主义的原则，这是边沁最初提出的哲学，认为道德的行为就是在世上实现“功利”最大化的行为——我在此称之为价值。这包括最大限度地提升总体幸福，最大限度地减少总体痛苦，通

过追求决策效率来帮助实现目标，不计私利地实现道德决策以及避免部落行为（比如民族主义或群体偏好）。我推测，即使你奉行的哲学注重个人权利、自由和自主，你也会在很大程度上赞同这些目标。即使你信奉另一种哲学观点，也请在那种观点的范围内试图理解尽可能创造最大价值这一目标。

一般说来，功利主义支持的决策在多数时候与其他大多数哲学并无二致，因而为检验领导道德伦理观提供了有用的依据。可是与其他哲学一样，严格的功利主义并不总是会给出轻松的答案。比如，它的逻辑与局限性在那些自动驾驶汽车制造商面临的选择中一览无余。如果目标仅仅是实现价值最大化，那么汽车的程序设计就应该是限制集体的损失和痛苦，车内的人就不应该被给予特殊地位。照此算法，如果汽车必须在救车上一人之命与救道上五人之命之间进行选择，它应该牺牲乘客。

显然，这会带来一大堆问题——如果乘客是孕妇怎么办？如果她比行人年轻怎么办？——对于如何最好地为汽车设计程序问题，没有简单的功利主义答案。

此外，制造商可能会合理地辩称，人们不太可能买一辆不把自己生命放在首位的汽车。因此，不优先考虑乘客的企业竞争地位会低于优先考虑乘客的企业——而购车者很有可能选择由人驾驶的安全性较低的人类驾驶汽车。然而，功利主义价值观可以有效地用来考虑什么样的监管会有助于为所有人创造最大的利益。

虽然自动驾驶汽车的案例所代表的道德决策比多数管理者会面临的道德决策更难，但是它却凸显出全盘考虑的重要性——你的大小决策以及你管理的那些人的决策将如何为社会创造最大的价值。人们通常认为道德型领导就是那些坚持我所提及的简单准则的人。可是当领

导者做出公平的人事决定、在谈判中策划出惠及双方的权衡方案，或者明智地分配自己及他人时间的时候，他们就是在实现“功利”最大化——在世上创造价值，从而以道德的方式行事，让他们的企业整体上更道德。

克服障碍

看看心理学家丹尼尔·卡内曼（Daniel Kahneman）及其同事提出的两个问题：

1. 为了不让2000只迁徙的候鸟溺死于敞露的油池，你愿意出多少钱?

2. 为了不让20万只迁徙的候鸟溺死于敞露的油池，你愿意出多少钱?

他们的研究显示，被问及第一个问题的人提供的资金数量与被问及第二个问题的人几乎相同。当然，如果我们的目标是创造尽可能多的价值，鸟的数量差异应该会影响到我们选择出资的数量。这说明了我们道德思维的局限性，而且表明，改进道德决策需要有意识地做出理性决定，实现价值最大化而不是跟着感觉走。

有限理性的概念是行为经济学领域的核心，它认为管理者希望具有理性，但却受到偏见和其他妨碍性认知局限的影响。研究决策的学者们并不指望人们完全理性，可是他们认为，我们应该有这样的追求，以便更好地让我们的行为与目标保持一致。在伦理道德领域，我们与有限道德性作斗争——妨碍我们如自己希望的那样有道德的系统性认知障碍——抗争。通过调整我们的个人目标，从实现我们自己（和我们企业）利益最大化调整为在行为上尽可能合乎道德，我们就

可能建立起一种可以指引我们的北极星。我们永远不能到达那里，但它能够激励我们为每一个人创造更多的美好，增加幸福感。目标瞄准这个方向可以让我们的行动迈向我称之为最可持续的善德：我们可以真正实现的价值创造水平。

欲创造更多的价值，我们必须正视自己的认知局限性。正如卡内曼《思考，快与慢》（Thinking, Fast and Slow）一书的读者所知的，我们有两种截然不同的决策模式。系统1是我们的直觉系统，这个系统速度快、无意识、不费力、情绪化。我们的多数决定是用系统1做出的。系统2是我们更慎重的思维，它更慢、有意识、费力气、合逻辑。我们在使用系统2时更接近理性。哲学家、心理学家乔舒亚·格林（Joshua Greene）对道德决策提出了一种平行的双系统观点：一个直觉系统和一个更慎思的系统。慎思系统导致更具道德的行为。以下是针对这一观点的两个策略实例：

首先，通过比较选择而非单独评估的方式来做出更多的决定。直觉和情感通常会支配决策的一个原因是，我们通常一次只考虑一个选项。当我们评估一个选项的时候（比如，单独一份工作邀请或单独一次潜在的慈善捐赠），我们依靠系统1来处理。可是当我们比较多个选项时，我们的决定会得到更仔细的考虑，偏见更少，它们就会创造更多的价值。当我们孤立地考虑各慈善机构时，我们的捐赠是基于情感拉锯；可是当我们对慈善机构进行横向比较时，我们通常会更多地考虑我们的捐赠在哪里才能发挥最大用处。同样，在与经济学家艾里斯·博内特（Iris Bohnet）和亚历山德拉·范吉恩（Alexandra van Geen）的研究中，我发现，当人们一次评估一名求职者时，系统1的思维就开始发挥作用，而且他们通常会仰赖性别偏见。比如，他们更有可能雇用男性来完成数学任务。可是当他们同时比较两个或多个求职者时，他

们会更关注与工作相关的标准，更符合道德规范（不那么像性别歧视主义者），录用更优秀的应聘者，为企业获得更好的结果。

第二种策略涉及运用哲学家约翰·罗尔斯（John Rawls）所称的无知之幕。罗尔斯认为，如果你在不知道自己在社会中所处地位（富人还是穷人、男人还是女人、黑人还是白人）的情况下思考社会应该如何构建——即，在无知之幕后面——你会做出更公平、更合乎道德的决定。事实上，我最近与凯伦·黄（Karen Huang） 和乔舒亚·格林的实证研究表明，那些在无知之幕背后做出合乎道德决定的人的确创造了更多价值。比如，他们更有可能用稀缺的资源（比如，医用品）拯救更多的性命，因为他们分配资源的方式不那么自私自利。我们研究的参与者被问及这样一个问题，为了能够给9名送到医院来的地震受害者实施手术，取走一名住院患者的氧气在道德上是否可以接受。当"幕"遮掩了他们可能是这10人中的哪一位时，他们更倾向可以接受。不知道我们会从一个决定中如何受益（或受害），可以让我们不会因自己在世界上的地位而产生偏见。

一个相关的策略是隐去被评判人的社会身份。如今，越来越多的企业在招聘初审中删除了求职申请中的姓名和照片，来减少带偏见的决定，增加录用最具资质人选的几率。

通过权衡创造价值

下面哪个对你更重要：你的薪水还是你的工作性质？晚餐时的葡萄酒还是食物？你家的地理位置还是房子大小？奇怪的是，即使不知道自己需要放弃多少薪水才能得到更有意思的工作，或者不知如果住的地方离单位或学校再远五英里，他们拥有的空间会有多大变化，人

们也愿意回答这些问题。决策分析界认为，我们需要知道一种属性在多大程度上与另一种属性进行权衡才能做出明智的决定。选择合适的工作、住房、假期或公司政策需要思路清晰地权衡得失。

最容易分析的得失取舍包括我们自己的决策。一旦两个或更多的人参与一项决策，而他们的喜好各不相同，这就成了谈判。通常，谈判分析重点关注的是对特定谈判者最有利的方面。而就你关心的他人及全社会而言，你在谈判中的决定应该倾向于努力为各方创造价值。

这一点很容易在普通的家庭协商中看到——我已经参与了数百次这样的协商。设想一下，你和你的伴侣某晚决定外出就餐，然后看一场电影。你的伴侣建议去一家最近重新开张的北意大利高档餐厅，而你反过来提议去你最喜欢的比萨快餐店。你们俩达成妥协，去了第三家店，这家店有好吃的意大利食物和比萨，比你最爱的那家比萨店供应的食品更高档一些。就餐期间，你的伴侣提议你们看一部纪录片，你却提出看喜剧电影，你们达成的妥协是看戏剧。在度过了一个美好（但并非妙不可言）的夜晚之后，你们俩都意识到，由于你的伴侣更在意晚餐，而你更在意电影，选择北意大利高档餐厅和喜剧电影本会让你们过一个更美好的夜晚。

这个相对微不足道的例子表明了如何通过寻求权衡取舍来创造价值。研究谈判的学者对于寻找更多价值源泉的途径提出了非常具体的建议。这些策略包括建立信任、共享信息、提出问题、透露价值创造信息、同时就多个问题进行谈判以及同时做出多个提议。

如果你熟悉谈判策略，你就会明白，最重要的谈判涉及为自己（或你的公司）争取价值与为双方创造价值——做大蛋糕——之间的矛盾。即使在知道蛋糕的大小并不固定时，许多谈判者还是担心，如果共享了为所有人创造价值所需的信息，对方也许就主张获得更多创

造出来的价值——而他们可不希望上当受骗。所有关于管理谈判的主要书籍都强调，在管理失败风险的同时创造价值的必要性。

虽然许多专家会从不欺骗或不撒谎的角度来定义谈判道德，但是我对它的定义是将关注重点放在创造最大价值上（诚实当然有助于此）。你非但不会忽视价值主张，反而会有意识地防止它阻碍你做出最大的蛋糕。即使对方会因此而要求获得一点额外价值，从长远来看，对价值创造的重视仍然有可能会给予你回馈。作为让世界变得更美好的有道德的谈判者，你所建立的所有优质关系会大大弥补你在机会主义对手面前的损失。

利用时间创造价值

人们通常不把时间分配当成道德选择，但是他们应该这样做。时间是稀缺资源，浪费你自己或他人时间只会损害价值创造。反之，明智地利用时间来增加集体价值或效用才是道德行为的真正定义。

看看我朋友卡内基梅隆大学（Carnegie Mellon University）教授琳达·巴布科克（Linda Babcock）的经历。她收到很多带着任务的电子邮件，这些任务有助于他人，但并不会给她带来直接好处。她很乐意做一名好公民，执行了部分任务，但她没有时间承担所有任务。琳达怀疑女性被要求执行这种任务的频率比男性高，于是邀请四位女性同事与她会面，讨论她的推测。就在那次聚会上，“我就是无法拒绝”（I Just Can¡¯t Say No）俱乐部诞生了。这些女教授举行社交聚会，发表研究，帮助彼此更仔细地思考她们的时间在什么地方可以创造最大的价值。

她们的理念对所有声称自己时间紧迫的人都有启示：你可以把对时间的需求看作一种对有限资源的需求。你可以分析你的以及他人的时间如何在世上创造最大的价值，而不是凭做个好人的直觉愿望做出决定。这可以让你获得说不的自由，不是出于懒惰，而是出于通过不同要求来创造更大价值的信念。

在员工之间分配任务为管理者创造价值提供了更多机会。英国政治经济学家戴维·里卡多（David Ricardo）1871年提出的比较优势是一个实用概念。许多人认为这是一种经济理念，我则把它当成道德行为指南。评估比较优势包括让每个人或每家企业衡量如何把时间用在创造最大价值的地方。当企业能够以比竞争对手更低的成本生产和销售产品与服务时，它们就具备了比较优势。当个人能够比他人以更低的机会成本来执行任务时，他们就具备了比较优势。每一个人都有比较优势的来源，相应地分配时间可以创造最大的价值。

里卡多的概念在许多企业中都可以看到。在这些企业中，一个个体在很多事情上极其出色。想象一下，一家科技初创企业的创始人拥有最优秀的技术能力，不过只比第二有才华的技术人员略胜一筹。然而，这位创始人在向投资者宣传公司方面远比其他所有员工更有成效。她在技术问题上具有绝对优势，但她的比较优势在于其与外部支持者打交道，当她将注意力集中在这方面时，就会创造更多的价值。许多管理者本能地利用自己和员工的绝对优势，而不是倚重他们的比较优势。结果可能是资源配置不佳，价值创造较少。

整合道德自我

不管你的企业是何性质，我猜它在某些方面很有社会责任感，但在其他方面社会责任感不足，而你可能对后者感到不快。多数企业在某些方面的道德评分高于其他方面。我知道有些企业的产品让世界变得更糟，可是他们却拥有很好的多元化与包容性政策。我也知道其他一些企业的产品让世界变得更好，可是他们却致力于不公平竞争，破坏了他们商业生态系统中的价值。我们多数人在道德上也不是从一而终，否则诚实的人在与客户或同事谈判时可能认为欺骗是完全可以接受的。我们可能在某些领域是道德的，而在其他领域则不道德，如果我们在意我们创造的价值或制造的伤害，记住这一点则可以帮助我们确定在哪些方面进行变革最有用。

安德鲁·卡内基（Andrew Carnegie）将他90%的财富——约3.5亿美元——捐赠给了包括卡内基音乐厅（Carnegie Hall）、卡内基基金会（the Carnegie Foundation）在内的一系列机构和2500多家图书馆。可是作为企业领导人，他也从事过吝啬、无效甚至可能是犯罪的行为，比如，他破坏了宾夕法尼亚州霍姆斯特德他自己钢铁厂的工会。最近，这种善恶之分在萨克勒（Sackler）家族的行为中表现得很明显。萨克勒家族向美术馆、研究机构和包括哈佛在内的大学捐赠了大笔资金，这些资金是通过其家族企业普渡制药（Purdue Pharma）赚取的。普渡制药通过营销——多数专家认为是过度营销——处方止痛药奥施康定（OxyContin）赚得了数十亿美元。截至2018年，奥施康定和其他阿片类药物每天导致了100多名美国人死亡。

我们所有人都应该想想我们在很多方面都可能创造或破坏价值，在我们做得很好时，应该获得嘉奖，但也要注意改进的机会。我们通常在后一项任务上花的时间太少。当我在评估我人生的各个方面时，我能够发现自己为世界创造价值的许多方式。然而，我也能够看到自

己在哪些方面本可以做得更好。我的计划是明年比过去的一年做得更好。我希望你会在自己的生活中发现同样的机会。

提升身为领导者的影响力

领导者能做的远不止让自己的行为更合乎道德。由于他们既要为自己的决定负责，也要为他人的决定负责，所以通过鼓励他人变得更好，他们可以大大增加自己行为带来的好处。作为领导者，想想你如何才能利用你制定的规范以及你创造的决策环境来影响你的同事。

人们会效法他人的行为，尤其是那些位高权重的人。企业的领导有道德，员工自己才有望表现出合乎道德的行为。我的一个客户因在社会责任方面的努力而受到盛赞，该公司制作了一段四位高管为主角的内部视频，每位高管都讲述了在老板未能遵守公司所信奉的道德标准的时候越过老板行事的故事。这段视频表明，当权威摧毁社会价值的时候，质疑权威是正确的做法。通过建立道德行为规范——并明确授权员工帮助执行规范——领导者可以影响数以百计甚至数以千计的人，激励并促使他们行事更合乎道德。



领导者还可以通过塑造他人的决策环境来创造更大的价值。理查德·塞勒（Richard Thaler）和卡斯·森斯坦（Cass Sunstein）在他们的《激励》（Nudge）一书中描述了人们如何能够围绕各种选择设计“架构”，以促使大家做出创造价值的决策。也许最常见的激励形式包括改变决策者面临的默认选择。在一些欧洲国家，一项鼓励器官捐献的著名激励措施是系统帮公民自动登记注册，如果他们愿意也允许他们选择退出。这项计划将同意捐献器官的人数比例从不到30%提高到80%以上。

领导者可以通过开发、推动可赢利的新产品，让世界变得更加美好。比如，我在发表了一篇关于道德行为的论文之后收到了一封来自初创保险公司高管斯图尔特·巴泽尔曼（Stuart Baserman）的邮件。他所在的Slice公司向经营家庭企业的人出售短期保险。他在寻找让投保人在索赔过程中更加诚实的方法，我们一起合作制定了一些激励措施。

我们创建了一个流程，索赔人使用手机拍摄的短视频来描述索赔。这一激励措施行之有效，因为相较于书面形式，多数人在视频中说谎的可能性要小得多。索赔人还会被问及有关损失的可核实的问题，比如“你买这件物品花了多少钱？”或者“在亚马逊网站上重新购买要花多少钱？”——而不是问“这东西值多少钱？”具体的问题比模棱两可的问题更能让人诚实。而且索赔人会被问及还有谁对损失情况知情，因为当他人可能知道他们的贪腐行为时，人们就不太可能骗人。这些激励措施不仅减少了欺诈行为、提高了保险业务的效率，还让Slice公司通过帮助人们遵守道德而获益。

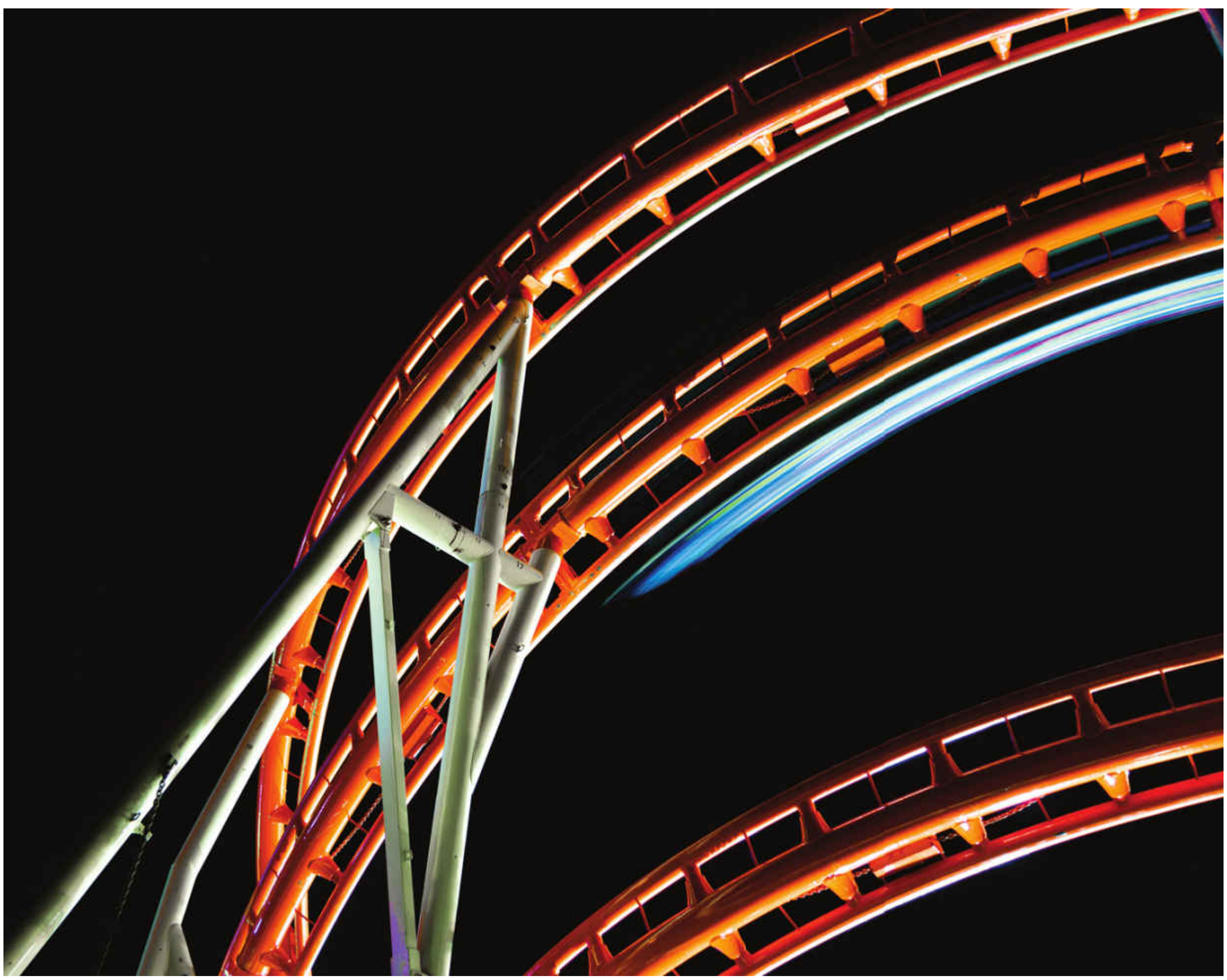
我们每天都面临新的道德挑战，从为自动驾驶汽车创建何种算法到如何在疫情期间分配稀缺的医用物资。随着科技创造出惊人的方式来改善我们的生活，我们的环境足迹成为了更让人关注的问题。当他们的领导人拒绝系统2思维，甚至拒绝事实本身时，许多国家都在为如何采取行动而痛苦挣扎。在太多国家，寻找集体价值不再是国家目标。然而，我们都渴望领导者为我们指明方向。我希望我所描述的北极星能影响身为领导的你。携手共进，我们可以尽力做得更好。

马克斯·巴泽曼是哈佛商学院工商管理Jesse Isidor Straus教授，著有《更好，但不完美：现实主义者的最可持续美德指南（Better, Not Perfect: A Realist’s Guide to Maximum Sustainable Goodness）（哈珀商业出版社，2020年）。

战略转向时
故事该怎么讲
WHEN IT'S TIME TO PIVOT, WHAT'S YOUR STORY?

罗里·麦克唐纳（Rory McDonald）
罗伯特·布雷姆纳（Robert Bremner）| 文
永年 | 译 蒋荟蓉 | 校 钮键军 | 编辑

如何让利益相关者接受新战。





核心观点

困境

创业者需要好的故事来召集支持自己企业的利益相关者。可是有时候，许多创始人意识到需要转向，并改变战略和商业模

式。如何才能避免失去支持?

信息

有成效的创业者在早期像政治家一样行事。他们精心准备宽泛的叙事——广阔的雄心抱负，而非具体的解决方案——这在前进的路上留下了回旋的余地。改变航向的时候，他们可以说，新模式仍然遵循着最初的目标。

后续

转向的创业者应该谦恭地解释这种转变——并对自己给现有客户、员工和合作伙伴带来的不便表达同理心。

1908年，挪威的罗阿尔·阿蒙森（Roald Amundsen）计划去北极探险。他找到了愿意为此投入时间、提供设备的科研人员，赢得了挪威议会的资助，并游说其他的支持者为这一项目投入了巨额资金。他借来一艘400吨级的三桅纵帆船“弗拉姆号”（Fram），招募了愿意冒生命危险踏上穿越白令海峡之旅的船员。挪威民众为阿蒙森欢呼，想象着他会把挪威国旗插上一块从未有人去过的土地。然而，就在扬帆起航之前，阿蒙森获悉，美国人罗伯特·皮尔里（Robert Peary）和弗雷德里克·库克（Frederick Cook）已经先于他到达北极。现在该怎么办呢?

阿蒙森的这一窘境对创业者来说再熟悉不过了。发起一项雄心勃勃的事业需要巨大的支持。你需要吸引资金和人员，需要媒体报道来树立公信力。为得到这一切，你需要一个好的故事。故事的重点通常是某个问题及其解决之道、某项计划和目标，并突出领导团队的才能。故事要讲得充满激情和坚定的信念。运气好的话，故事会调动起人们的热情，让投资者蜂拥而至，随之而来的还有员工及其他合作伙

伴，最终还有客户。然而，创新者时常会意识到自己犯了错误——计划有误，他们让很多人付出时间、金钱和精力去做的这件事情行不通，需要转向。

从理论上讲，改变方向对企业来说是件好事。通向持久成功的道路极少是一条直线。科尔内留斯·范德比尔特（Cornelius Vanderbilt）从汽轮转向了铁路，威廉·里格利（William Wrigley）从发酵粉转向了口香糖。Twitter刚刚推出时是一个播客目录，Yelp起初是一项自动电子邮件服务，而YouTube曾经是个相亲网站。研究表明，重塑业务——甚至是多次重塑——的新企业因为能够节约资源，同时继续了解客户、业务伙伴和新技术，所以失败的几率降低了。

不过，如果处理不当，转向可能会招致问题。重新定位就等于是在承认，创始人曾经付出过大量努力的计划存在缺陷。这种改换路线的行为也许令人不快，显得创始人无法从一而终，能力不足。投资者、员工、记者和客户需要逻辑清晰的解释，说明原本的计划为何不顺利、接下来会怎样。他们需要能说服他们留下来的理由。

创业者像科研人员一样，会提出并验证假设，从而找到可行的解决方案；这是精益创业方法的基础。可是创业者还必须像老练的政客一样，令人信服地证明改变最初立场的合理性，并在此过程中应对各种听众。在新冠疫情引起的剧变中，这种综合能力可能变得愈加重要。许多在疫情之前一直维持高增长的企业的收入已出现下降，现在急于设计新的商业模式，并重新制定战略。初创企业在危机初期阶段可能会发现巨大的机会，比如服务于“居家”经济，后来却又看到这一机会在社交距离放松时消失了。疫情对消费者行为的长期影响，目前尚不得而知。能够灵活应变并让利益相关者参与变革的企业更能经受住考验。

那么，创业者如何才能做到这一点？近年来，我们采访了数以百计的企业创始人、企业创新负责人、市场分析师和财经记者，对业绩优异和业绩不佳企业的数十份新闻稿、分析报告和媒体报道进行了重新审视，其中许多企业属于新技术行业。从这项研究中，我们总结出一系列策略，对于在重大重启时期确立并维持利益相关者的支持至关重要。

宣传

注重大局

要树立早期的公信力——尤其是获得投资者的信赖——创业者必须有一个独特、具体的计划，以满足具体的市场需求或解决特定的问题。这一计划应该包括完备的产品概念以及实现增长和盈利的途径。然而，在急切地为自己的解决方案争取最初支持的过程中，创业者通常将自己逼入死角：初创企业的叙述越具体，越有可能被证明是错误的。我们的研究表明，为避免这个陷阱，精明的创业者会精心准备较为宽泛的叙事——总体的雄心抱负，而非狭义的解决方案——这样就在前进的路上留下了回旋的余地。

这就需要创业者抑制过于精确描述产品特性或功能的冲动——尤其是在早期。就像政治竞选一样，最有效的宣传都要调动起人们的情感，并且强调一个更宏大的目标。好的宣传并不制定具体的路线图，只会承诺要到达某个终点。这并不意味着创业者放弃了赢取信赖、宁愿显得毫无章法。事实上，采用大而抽象的概念可以鼓励听众去看他们自己希望看到的东西——同样，政治学研究表明，选民积极回应的是那些对各种问题持模糊态度、立场任由人进行不同解读（这也可以帮助他们在之后免于遭到“出尔反尔”的指责）的候选人。我们的研究

表明，对利益相关者采取类似做法的创业者会获得更多的热情支持，最终得到更高的估值。

我们的商学院同事经常批评企业愿景的陈述含糊其辞或充满陈词滥调。可是对于早期阶段的初创企业来说，在力图向利益相关者宣扬转向时，强调广为人接受的原则（尤其是平民主义原则）可能很有用。比如早期的奈飞（Netflix）。创始人里德·黑斯廷斯（Reed Hastings）预见到今后向流媒体视频的转变，于是一开始表述的宗旨就是为每一个人提供最好的家庭视频观看体验——而不是邮寄DVD（这是当时该公司的实际产品）。后来奈飞的业务转向数字分销，原先笼统的志向抱负仍有意义，甚至连公司名称都与未来的发展方向一致。黑斯廷斯表示，他希望能做好准备，在技术允许时提供视频点播服务，这就是他给公司取名Netflix的原因。

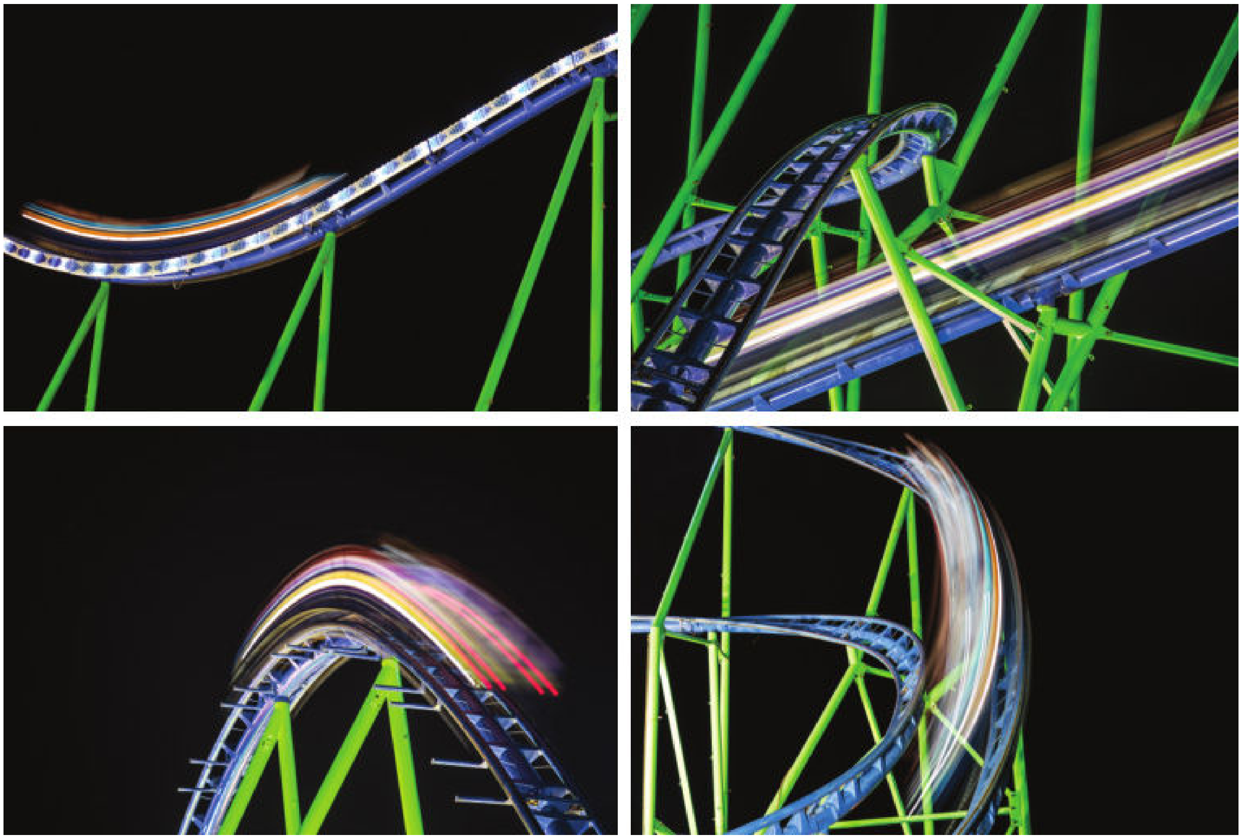
然而，为满足支持者对独特宣传的需求，创业者可能会在未来发展方向尚未完全明朗之时就过早地断言本公司的定位和具体业务。等到将来改变方向的时候，他们就可能会显得不能从一而终、令人不解或过于投机取巧，因此遭遇形象问题。增强现实（AR）领域的先驱企业Magic Leap就是一个典型的反面例子。该公司将其新产品宣传为一款为消费者打造的高品质游戏耳麦，精心设计了一种离奇古怪的形象，打出“解放你的思想”“进入魔幻世界”等宣传语，可是游戏开发商和消费者对增强现实技术的理解都落后于预期，因此公司高管开始把目光投向其他市场，竞标一项政府合同，向军队出售增强现实耳麦。Magic Leap没有赢得那份合同，而且被Quartz上的一篇专栏文章中嘲笑为试图从“愉悦人的消费科技”转向“致命的军事装备”。（该公司于2020年4月宣布全面转向企业应用，并在7月聘请了来自微软的高管担任新的CEO。）

转向

信号的连续性

人类的思维看重连贯性。我们的研究表明，不连贯的情节发展会让听众莫名其妙，认为反复无常的企业不靠谱，不值得支持。但如果创业者的行动仍然与更大的目标一致，就不太会被认为是重大的偏离。不过，新的战略方向和最初宣传之间的联系有时不明显；为维护公信力，避免失去支持者，创始人需要让两者之间的联系清晰可见。

行李箱初创企业Away的联合创始人斯蒂夫·科里（Steph Korey）和珍·鲁比奥（Jen Rubio）意识到，他们的第一批行李箱根本来不及像之前对投资者、客户、记者及其他利益相关者承诺的那样在圣诞节上市，于是就急忙制作了一本关于旅行的画册。虽然这本画册里附带了一张礼品卡，可以在第二年兑换一个旅行包，但此举似乎与他们原本的计划毫无关系，很容易让支持者感到不安、放弃这家年轻的企业。然而，两位创始人明确说明了这一举措如何与更高层次的目标——打造旅游和生活方式品牌——相契合，以此维护了公信力和支持度。虽然行李箱是该品牌的关键部分，但一本图书也能发挥作用。投资者和记者都心悦诚服。许多媒体在节日礼物的相关报道中宣传了该公司尚不存在的行李箱。几周之内，图书已经售出2000册（这意味着2000个箱包已得到提前预订），两位创始人又推出了第二批画册。（科里今年7月辞去了共同CEO的职务。）



如果初创公司的首要目标与更宏大的社会目标相一致，这种联系策略的效果甚至会更好。研究表明，支持重大使命的人不太会在意途中修正行进方向。我们深入研究的两家公司证明了这一点。两家公司都以提供小众服务起家，让网络社区的会员模仿熟练投资者的金融交易，经营思路是吸引投资者到网站，找出其中最有才能的人，利用其投资策略赚钱。两家公司是在6个月内相继创办，拥有的资金量相似，团队的教育与经验水平也大体相同。最终，两家公司都转向成为直接面向消费者的投资服务机构，有可能用基于软件的自动化服务取代人力金融咨询师。然而，其中一家成为了智能投顾领域的领军企业，管理的资产超过10亿美元，而另一家则被迫廉价出清资产，倒闭关门。在进行了深入比较分析之后，我们得出结论，两家企业发展轨迹出现差异的关键原因，归根结底在于对待利益相关者的方式。那家成功的

公司从未动摇过它致力于“金融民主化”的首要使命，即使在改变策略的时候也没有动摇。公司CEO对业务计划改变的定位是，用另一种方式来实现利益相关者支持的目标。

未获成功的那家公司，则每次都用新的目标来重构新的业务迭代，从“投资信息透明化”到“让投资社会化”再到“值得信赖的投资咨询”。更糟糕的是，成功的那家公司提前向利益相关者警示即将发生变革，而这家失败的公司CEO及其高管团队却几乎从未与受影响的利益相关者沟通过，这进一步埋下了怀疑的种子，让人质疑其转变是否真的明智。公司倒闭之后，这位CEO与我们交谈时表示，缺乏沟通是该公司未能留住利益相关者的主要原因，“转向之后，新定位可能会让客户和关注你以前的宣传方式的合作伙伴感到迷惑不解。”

玩具机器人公司Anki最终的失败，也是由于关键利益相关者产生了困惑。该公司在一轮后续融资突然落空之后于2019年倒闭。2010年，卡内基梅隆大学机器人研究所（Robotics Institute at Carnegie Mellon）的三名毕业生创立了Anki，当时从安山好瑞（Andreessen Horowitz）等知名投资者那里募集了近2亿美元的资金。最初，三位共同创始人力求“将人工智能和机器人技术引入（消费者的）日常生活”，精心编制了令人信服的故事，讲述人工智能技术如何专注于企业应用，而消费者应用方面则是一片空白，很有发展潜力。他们向投资者展示了明确的路线图，从玩具开始，扩展到其他趣味消费品，其中几款上市后会受到追捧，并成为主要玩具零售商的主打商品。然而，直到2018年，Anki的技术显然没有给孩子们提供足够的价值。三位共同创始人需要从生产消费品的定位彻底转向，因此放弃了Anki作为新型玩具企业的愿景。没过多久，利益相关者就向他们发难，员工开始抱怨管理层缺乏远见，投资者对公司的长期生存能力产生了怀疑。由

于未能将转向与公司最初的目标联系起来，管理团队无法将投资者争取过来。一项重大融资交易落空，Anki被迫倒闭。

虽然从过于具体的最初宣传中转向是件困难的事，但要顾全面子并保持利益相关者信心并非不可能。关键是要重新考虑并扩展——而不是改变——最初的宣传。看看3D Robotics（3DR）的例子。这家快速成长的消费型无人机初创企业在2010年后迅速发展，拥有350多名员工，以及由高通风投（Qualcomm Ventures）、理查德·布兰森（Richard Branson）等投资者提供的近1亿美元资金。可是到2015年，3DR快要被产品更加物美价廉的竞争对手击败。更糟糕的是，由于意料之外的制造问题，公司被迫推迟了一款旗舰无人机的发布，而该产品终于上市时又出现了技术问题。节假日销量下滑，资金逐渐耗尽，员工开始离职。人人感到忐忑不安——尤其是投资者。



公司CEO克里斯·安德森（Chris Anderson）为维持公司而展开了背水一战。这位《连线》（Wired）杂志的前主编精心策划了向无人机软件及企业服务的重大转向。最初，这种突如其来的改变令人不安。一些媒体机构认为该公司彻底失败了。安德森自己也承认，他大大低估了竞争对手——尤其是行业领军企业大疆（DJI）。尽管如此，安德森还是巧妙地传达出重大战略转变的连续感，成功打消了投资者的疑虑。这是如何做到的？他提出，企业软件与3DR的愿景是一致的，只不过利益相关者之前所理解的公司愿景并不十分准确：3DR的事业从来不是无人机——而是将互联网延伸到天空。至于服务对象是消费者还是企业、使用的是无人机还是其他方法，都无关紧要。一些投资者接受了修改后的宣传。3DR经历过坎坷，成功获得了8000万美元的资金来支持新的发展方向。

后续

迅速行动，保持谦恭

新企业必须迅速行动，抓住稍纵即逝的机会。资源和时间上的局限通常会令企业无法采用更为谨慎的方法，如分阶段从遗留产品或市场撤出。但现有客户及其他利益相关者有时不会接受迅速撤退——他们在重大重启之后会感觉到被抛弃了。

在告知人们可能不受欢迎的变化时，表达出同理心和自责可以起到慰藉作用。如果企业向利益相关者（尤其是疏离风险最大的员工和早期客户）说明这种变化会如何影响他们，如果领导者看起来真正关心他们，他们就更愿意保持忠诚。尽管保持这种“基本礼仪”好像不言而喻，但许多企业领导者还是需要被提醒。

创业者通常认为，同理心是软弱的标志，或者觉得如果自己为转向而道歉，利益相关者就会失去信心。由于害怕失去支持——而且想保持精益初创企业的效率不受影响——有些人做出了改变，却从不承认自己的错误。他们不是让听众做好变化的准备，而是突然提出改变。只有在利益相关者做出反应时——有时候十分严厉——他们才道歉，可是为时已晚，就此陷入被动。

无人机行业的另一家企业是个典型的例子，不过这一次是反例。创立于2011年的Airware公司向凯鹏华盈（Kleiner Perkins）、安山好瑞和谷歌风投（GV）等投资者募集了1亿多美元的资金，以建立一个用于航空数据收集的自动驾驶平台。可是这家初创企业的领导发现企业接纳的瓶颈是大规模处理和交付数据，就把注意力转向了云软件开发。公司的企业合作伙伴、客户和员工对这突如其来、意想不到的战略转变深感震惊，批评领导团队冷漠无情，并要求有更高的透明度和公开的沟通。Airware的CEO于次年下台，这家初创企业在2018年走到了财务跑道的尽头，被迫关闭。

我们来对比一下Glitch转型为Slack时的态度。2012年，Glitch还是一款强调合作的在线视频游戏，但发展得并不好。不过创始人很快意识到，为游戏玩家互相交流而开发的信息功能对企业来说会是一个好工具，于是公司转向了这一更具前景的业务。与Airware的领导团队不同，Glitch的开发者表现出了谦恭与自责，用朴实（尽管有点蠢）的语言发表了公开致歉，表示这款游戏未能吸引足够的玩家。高管对已经签约的人表示了深切的歉意，并感谢他们的支持。公司提供了退款详情等相关实用信息，提到公司即将开发的新的信息软件，公司同事表示真正担心的是会失去工作的员工。在这个过程中，Glitch传递给利益相关者的信息是真诚、实用的，对其需求充满体贴。简言之，就是满

怀善意。公司宣布了决定并继续前行，因此转型并没有引发强烈反对——科技行业的用户感到被抛弃的时候，很可能表现出强烈的抵触。新业务启动靠的是由Accel Partners和安山好瑞提供的约1700万美元资金，二者都是Glitch最初的投资者。

虽然我们的研究重点是初创企业，但大企业转向新的商业模式时也同样适用这些原则。想想看，马克·贝尼奥夫（Marc Benioff）所在的Salesforce公司制定了“让数字转型民主化”的宽泛目标，这让该公司进军新业务领域的行动变得容易了很多。或者看看微软获得的赞扬，微软领导者将战略变化与公司宽泛的“让办公空间现代化”愿景联系起来，解释了公司2013年向云服务的转变。奈飞也继续从这类策略中受益，从邮寄DVD转向流媒体服务之后，安抚性的言辞发挥关键作用，维持住了客户忠诚度和股东对公司的信任。

纵观历史，伟大的领导者都明白，叙述与解释在不确定时期尤为重要。疫情颠覆了各个行业，改变了消费者习惯和行为，现在各种规模的企业都日益面临战略调整的需要。如何解释和证明重塑业务的合理性，对于企业的持久生存至关重要。本文开头提到的探险家罗阿尔·阿蒙森认识到了这一点。在听说别人先于他到达北极后，他决定改变航向——真的。他告诉他的挪威同胞，路线和目的地并不重要，他的使命从一开始就是科学探索，而他一直忠实于这一目标。后来阿蒙森成为了英雄——他是第一个到达南极的人。

罗里·麦克唐纳是哈佛商学院技术与运营管理部工商管理Thai-Hi T. Lee MBA 1985副教授。**罗伯特·布雷姆纳**专门研究如何利用数据推动科技企业中的创新和市场开发，目前在电子艺界公司担任策划。他在斯坦福大学取得博士学位。

文化创新因何制胜

Cultural Innovation

道格拉斯·霍尔特（Douglas Holt） | 文
永年 | 译 蒋荟蓉 | 校 李源 | 编辑

建立突破性业务的秘密。

核心观点

背景

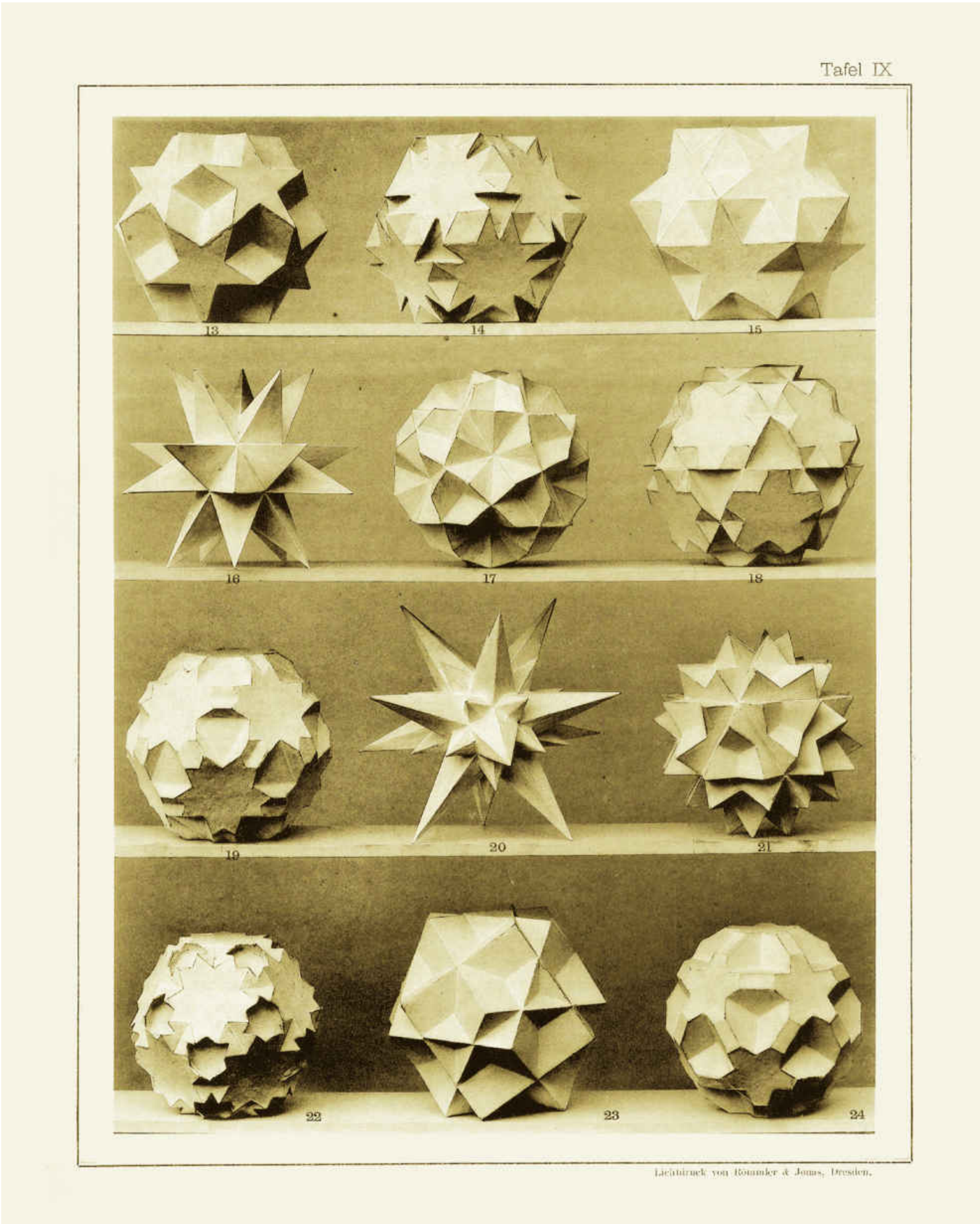
多数企业采用“更好的捕鼠器”的方式进行创新，提升产品的功能性，但效果平平。

另辟蹊径

少数企业采取了文化创新的途径，首先找出现有品类的弱点，然后重塑这一品类的意识形态和象征意义。

结果

比如，福特“探险者”取代了面包车这一乏味的“妈妈车”，成为美国最受欢迎的家用车，因为它承诺会带来刺激、冒险和魅力——尽管这款SUV在技术上并不出众。


Tafel IX
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
Lichtdruck von Römmler & Jonas, Dresden.

艺术品介绍

约翰内斯·马克斯·布吕克纳是德国几何学家。他创造并收集了各种多面体模型。他发表于1900年的研究启发了埃舍尔等艺术家和研究人员。

打造下一个十亿美元级的创新项目是一个无法抵抗的目标。为占据上风，许多企业现在都效仿科技行业中完善的创新模式。比如宝洁（Procter & Gamble）公司追求的是它所谓的建设性颠覆。该公司设计的创新流程与初创企业的流程相似，拥有吸引科技创业者的风险实验室和精益的探索学习原型流程。

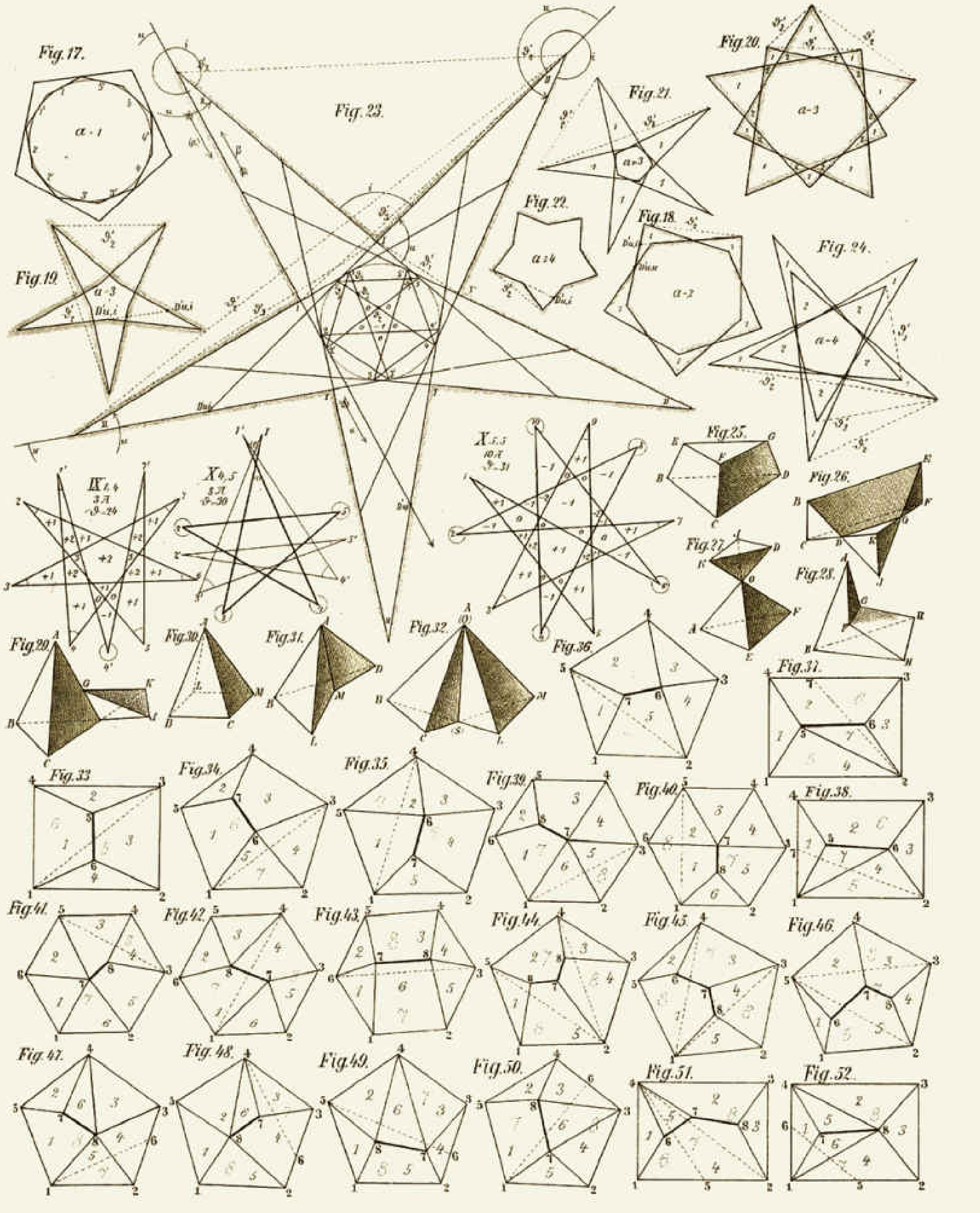
这种方法未见成效。现实的情形是，在多数消费市场，创新都是一件缓慢、渐进的苦差事——拓展主品牌、添加新铃声或哨声、微调配方等等。宝洁公司的明星新品——如需要更换时会发出信号的智能帮宝适（Pampers）纸尿裤——根本不可能成为下一个十亿美元级产品。

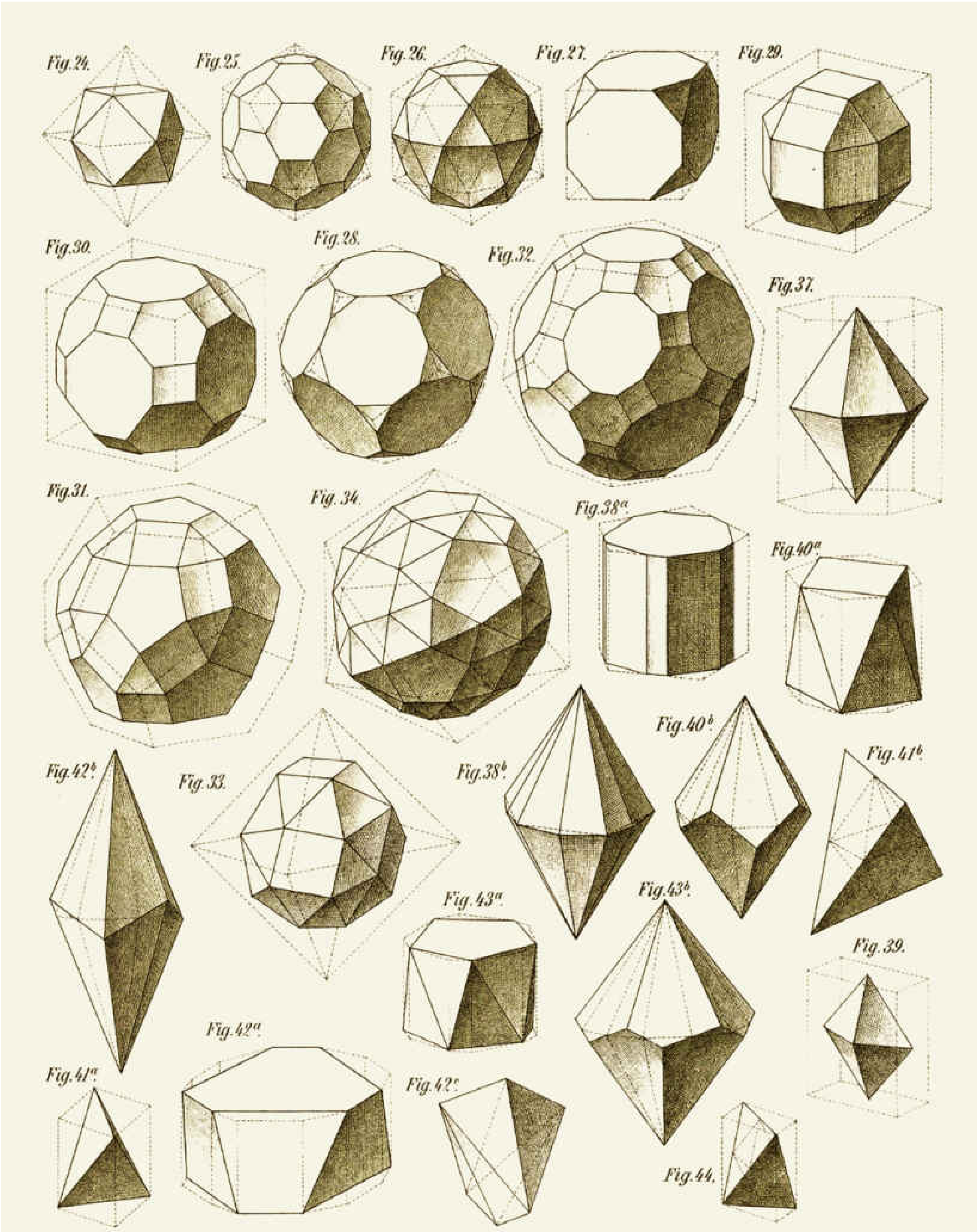
企业真的孤注一掷的时候，很少取得好的成效。例如可口可乐长期以来一直优先发展咖啡业务，经过多年的研究和测试，可口可乐在两个新品上投下重注——“远岸咖啡”（Far Coast Coffee，注重可持续发展的零售连锁店）和CocaColaBlãK（与咖啡混合的可乐）。这两个创意都遭遇惨败，于是公司最终以50亿美元的高价收购了英国咖啡连锁店“咖世家咖啡”（Costa Coffee）。

这不是一个组织问题。企业之所以步履维艰，是因为将所有的筹码都放到了一种创新范式上——我称之为更好的捕鼠器。正如拉尔夫·沃尔多·爱默森（Ralph Waldo Emerson）很久以前指出的：“做一个更好的捕鼠器，世界就会争先恐后找上门来。”这就是工程师和经济学家构想出的创新——一场创造杀手价值的竞赛。它赢在功能性、便捷性、可靠性、价格或用户体验方面。对于科技公司而言，“更好的捕鼠器”式创新通常是正确的选择。成千上万的专家、研讨会和训练营会为你

提供建议，助你继续前行。可是那些在不太重视新技术或新技术壁垒很低的市场中的企业该怎么办呢？对其中许多企业而言，追逐更好的捕鼠器，投资回报率太低，就像是费力又花钱的原地跑步。

幸运的是，制造更好的捕鼠器并不是创新的唯一途径。在消费市场，创新通常是按我称之为文化创新的逻辑进行的。看看星巴克、巴塔哥尼亚（Patagonia）、杰克丹尼（Jack Daniel’s）、Ben & Jerry’s和维他命水（Vitaminwater）的例子。记住，创新是由旁观者认定的。这些品牌的突破尽管算不上是“更好的捕鼠器”，但消费者视其为重大创新。人们会对这些品牌的意识形态做出回应——对改变了价值主张品类重新想象。诚然，文化创新体现在别具一格的产品或服务中，但也体现在创始人的言辞、产品包装、原料、零售设计、媒体报道乃至慈善事业中。


Fig. 17.
Fig. 23.
Fig. 21.
Fig. 20.
Fig. 19.
Fig. 22.
Fig. 18.
Fig. 24.
Fig. 25.
Fig. 26.
Fig. 27.
Fig. 28.
Fig. 29.
Fig. 30.
Fig. 31.
Fig. 32.
Fig. 36.
Fig. 37.
Fig. 33.
Fig. 34.
Fig. 35.
Fig. 39.
Fig. 40.
Fig. 38.
Fig. 41.
Fig. 42.
Fig. 43.
Fig. 44.
Fig. 45.
Fig. 46.
Fig. 47.
Fig. 48.
Fig. 49.
Fig. 50.
Fig. 51.
Fig. 52.

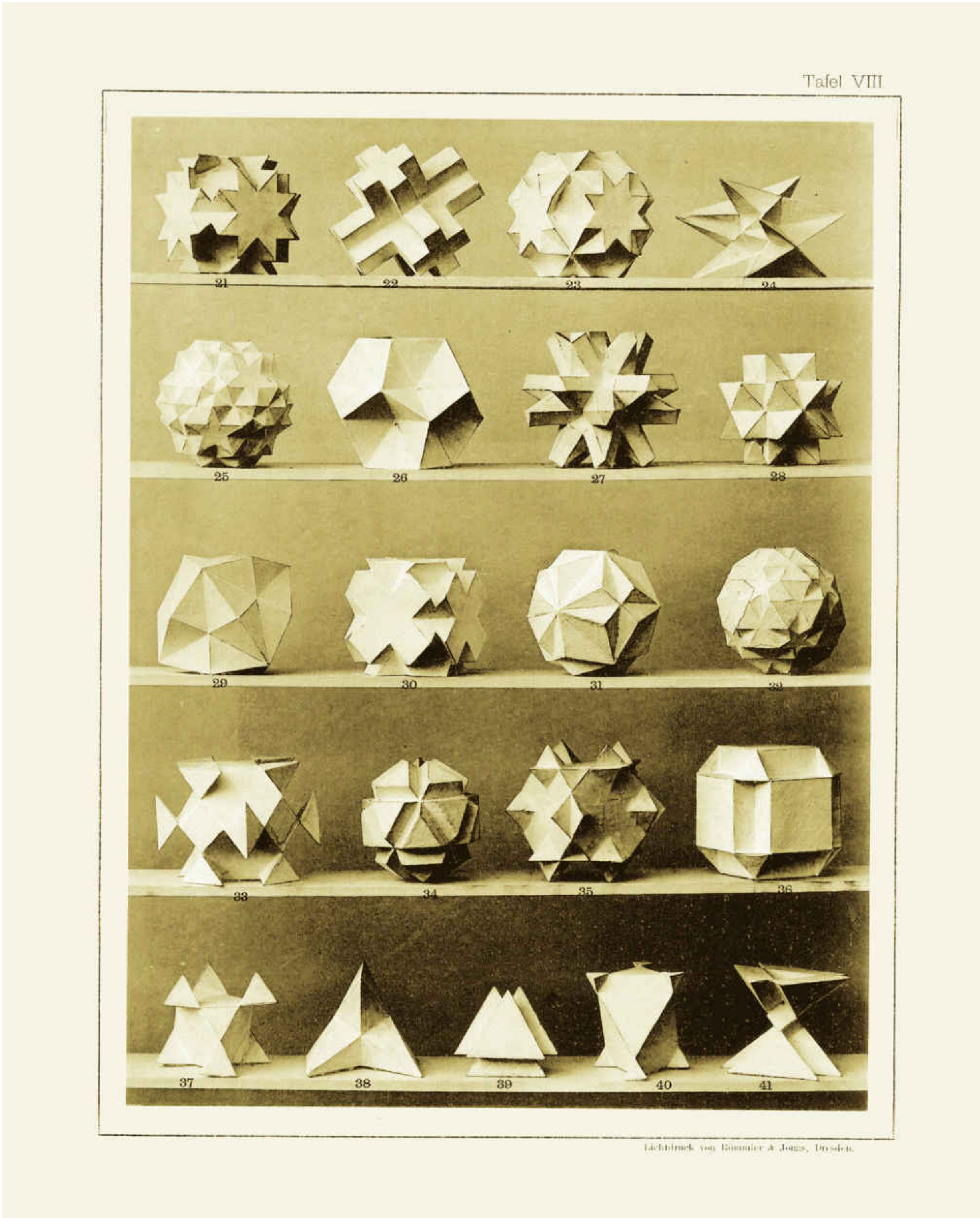

Fig. 24.
Fig. 25.
Fig. 26.
Fig. 27.
Fig. 29.
Fig. 30.
Fig. 28.
Fig. 32.
Fig. 37.
Fig. 31.
Fig. 34.
Fig. 38a.
Fig. 40a.
Fig. 40b.
Fig. 41b.
Fig. 42b.
Fig. 33.
Fig. 38b.
Fig. 43a.
Fig. 43b.
Fig. 39.
Fig. 42a.
Fig. 41a.
Fig. 42c.
Fig. 44.

结果如何？这些品牌并没有参与价值主张的竞赛，没有试图在目前的品类中争先，而是独辟蹊径。捕鼠器式创新看重的是数量上的远大目标：在该品类当前看重的价值上超越竞争对手。文化创新注重的则是性质方面：改变人们对价值本身的观念。

我在过去20年里一直从事各种文化创新方面的研究，并向企业提供咨询。我的工作揭示了企业追求文化创新要遵循的战略原则——与用于制造更好的捕鼠器的原则截然不同。

福特重新定义家用汽车

直到1989年，购买运动型多功能汽车对于美国中产阶级家庭来说还是一种古怪的想法。可是到了1995年，SUV毫无疑问已成为了他们的最爱，这在很大程度上要归功于“探险者”（Explorer）——这款开拓性的汽车在头10年里为福特挣得了大约300亿美元的运营利润。这种简洁的封闭式卡车曾经只是农牧场的运输工具，“探险者”却摇身一变，成为了郊区家庭梦寐以求的选择，用于上下班通勤、送孩子上学及前往购物中心。尽管处处都违反了更好捕鼠器的规则，这款车还是取得了巨大成功。这是一次经典的文化创新，针对的是那个时代家用汽车文化的一个致命缺陷。



现代的旅行车是战后核心家庭的主流。所有的主要汽车生产商和车型都在这种注重郊区住宅用车需求的文化中竞争。20世纪80年代，

面包车迅速取代了旅行车，凭借一些重要的优势胜出——座位多、装载量大、进出方便——这让许多家庭可以载着孩子和亲友在镇上兜风以及去度假。

面包车的实用设计和广泛流行，造成了身份象征上的一个大问题。人们品评汽车的时候不仅会考虑功能，还会考虑其代表的身份。彰显着地位、精致和阳刚气质的“高级车”，在当时全都是进口车。而面包车代表的是郊区父母的日常生活，被人戏称为“妈妈车”，象征着无聊琐碎的生活。父母们开始渴望有一辆车能够让自己昂首挺胸，摆脱这种平庸无聊的印象。

在20世纪80年代的里根时代，美国边疆意识形态的复兴（倡导粗犷的个人主义者驯服自然荒野）令大量城市和郊区居民重新想象家用汽车，觉得家里也可以买带有传奇色彩的越野车。当时的越野车并不适合家庭：吉普切诺基（Jeep CherokeeXJ）和雪佛兰巨大的Suburban，驾驶感都很粗糙，缺乏乘用车的舒适性；福特“野马”（Bronco）和雪佛兰S-10“开拓者”（Blazer）只有两个车门。尽管如此，许多家庭还是愿意为卡车的象征价值而舍弃面包车的舒适享受。当时的汽车制造商花了近10年时间来抓住这一机会。所幸汽车行业进入壁垒很高，否则这些动作缓慢的企业毫无疑问会被新入品牌击败。

最终，三大国内卡车制造商——福特、通用和克莱斯勒吉普（Chrysler Jeep）——竞相向市场推出舒适、豪华的四门SUV。哪个品牌能成功地引导父母以新的方式考虑家用汽车，哪个品牌就能获胜。吉普公司有强大的越野血统，因此一开始就拥有优势，而它新的“大切诺基”（Grand Cherokee）在“探险者”之后不久推出，赢得了许多喝彩。然而，吉普的家庭SUV理念直接秉承了边疆冒险的神话，展示的

是野外郊游的性能——这样的神话更适合年轻单身男子，而不是高端的家庭。

“探险者”上市时的广告将新的家庭生活理想戏剧化，抛弃了平淡乏味的郊区面包车。福特对边疆冒险神话做了两处重大修改，均与父母密切相关。与吉普阳刚气十足的远游不同，福特提供的是一家人在荒野中亲密交谈的图景。广告里一家人乘坐一辆“探险者”疾驰到遥远的地方，聚集在星空之下，留下美好的记忆，孩子们开心地用科技换取精神的满足。拥有“探险者”的父母也要有自己的生活。广告里他们前往城市冒险——到精品餐厅用餐，或去剧院看戏。他们可能生活在郊区，但仍能享受国际都市的生活。

“探险者”吸引了众多家庭争相购买。当然，即使买了这种车，大多数时候他们还是用来运送杂货、送孩子去练足球，就像开面包车时一样。可是他们买下的也是神话——“探险者”让他们感觉自己终于摆脱了妈妈车的世界，过上了更具冒险意义的生活。

在战后时代，尽管拉尔夫·纳德（Ralph Nader）尽了最大的努力，人们还是不太关注安全，就连让人系安全带都很难。然而，到了20世纪90年代初，汽车安全性已引起公众的关注，这要归功于汽车广告和媒体上大力宣传的两项更好捕鼠器式的创新——安全气囊和防抱死制动装置。

福特早早就发现，人们认为SUV的巨大尺寸和重量使其具有独特的安全性，而越野性能意味着SUV在恶劣天气下特别防滑。于是，该公司精心策划了销售宣传语来强化这种感觉。这种车型抬高的座椅赋予人权力与无敌的感觉，尤其是对女性而言。当夫妇二人来到门店时，销售人员会请女方试驾“探险者”，让她体会身居高位的安全感。福特能说服客户相信，自己购买的是道路上最安全的汽车。

“探险者”取得了巨大的成功，其市场影响力和盈利能力堪比著名的硅谷创新。然而，从更好捕鼠器的角度来看，它的突破式成功不可理解。这款车并不是工程上的进步——恰恰相反，它依赖的是过时的技术。“探险者”加速慢，重心过高，转弯性能差；价格高昂，保养起来比面包车贵得多；耗油量极大，造成二氧化碳大量增加。可是家庭愿意为此支付天价，因为SUV完美地解决了当时市场中的身份象征问题。

文化创新模式

让我们看看第二个案例——蓝馔（Blue Buffalo）狗粮，了解文化创新的关键步骤，并解释为何在位企业总是创新失败。

数十年来，雀巢普瑞纳（Nestlé Purina）、玛氏（Mars）和宝洁以其强大的品牌、分销实力、研发能力和庞大的营销预算，在利润丰厚的美国狗粮类产品市场占据主导地位。然而，这三家公司都败给了小小的初创企业蓝馔。蓝馔获得了巨大的成功，最终被通用磨坊（General Mills）以80亿美元的价格收购，而宝洁公司则承认失败，将整个宠物食品部门以不到30亿美元的价格出售给玛氏。蓝馔击败资深品牌，靠的是重塑狗粮文化。具体方法如下。

第1步，解构所在品类的文化。市场是由相应品类下所有参与者构成的信仰体系：企业、消费者和媒体。欲了解你所在品类的文化，就要像社会学家一样思考。退后一步，让熟悉的东西变得陌生。该品类中理所当然的组织原则是什么？主导意识形态是什么？

在普瑞纳于20世纪20年代建立现代工业生产的狗粮品类之前，多数美国家庭都是用残羹剩饭喂狗。普瑞纳标准化的挤压式狗粮被消费

者所接受。到了战后时代，该公司采用了卡夫（Kraft）、通用磨坊等食品制造商开创的大规模市场营销技术。它的广告展现的都是可爱的狗狗以及爱它们的主人令人心动的影像，其中暗含的信息是“普瑞纳是最大、最知名的狗粮公司，所以你当然可以信任我们，我们制造的食品会让你的狗狗保持健康和充沛的精力”。至于原料成分则鲜有提及。

这一品类的首次文化创新出现在20世纪70年代，随着媒体对某些维生素和超级食品可以保持人体健康的大肆炒作到来（当时纤维和抗氧化剂是热门话题）。由Hill’s Science Diet和爱慕思（Iams）领衔的文化创新者倡导了一种新的科学狗粮观念。这两家公司为狗的生命不同阶段生产了不同的产品。营销的主要内容是，兽医宣布根据最佳营养科学制定了最先进的配方。这些产品在兽医诊所出售——这是医疗公信力的终极标志。普瑞纳迅速推出了跟风的狗粮品牌——Purina ONE，其广告展示的是身着实验室外套的科学家和满是医学术语的包装。

这些新品牌教狗主人重视狗粮的营养价值，并用科学术语“证明”其营养价值。它们鼓励狗主人将宠物食品的制作看成是一项复杂的科学工作，然而产品的原料成分依然隐没在包装上印刷的小字里。

第2步，找到致命弱点。各品类的文化最终会发展出一个致命缺陷，而文化创新者会在这个缺陷尚未完全显现时精确地找到它。21世纪最初十年，美国的工业科学食品文化受到了媒体及数十个反工业食品运动的严厉批评。狗主人开始感到类似的担忧；他们质疑大公司生产的狗粮是否真的对宠物有好处。2007年，数以千计的狗和猫在食用了受污染的宠物食品后死亡。媒体报道称，其中一种原料是从中国大量购进的受三聚氰胺污染的面筋。狗主人此前并不知道狗粮里有面

筋，也不知道面筋是从中国进口的。他们开始对狗粮的实际成分产生了更大的兴趣。

第3步，发掘文化先锋。品类的转型通常由边缘想法和做法开启。当品类文化出现裂隙时，文化先锋通常会在大公司现身之前就出现。创新者会密切研究该先锋，甚至与之合作，为其挑战者思想找到战略方向，让先锋构想得以实践。

在此之前的几十年里，一种独立于全国性品牌之外的小型“天然”狗粮亚文化已发展起来。这个领域的企业及其热心的客户认为，有益健康的狗粮应该模仿狗在被驯化之前吃的食物。这种亚文化的品牌在精品店和天然食品商店出售，价格不菲，营销对象是小众客户，几乎没有去争取大型工业科学品牌的客户。

这些品牌推崇全成分产品和透明的供应链，用的全都是真材实料的肉、禽、鱼以及全食的碳水化合物（红薯、大米），而且严格地避免任何人工合成的东西。这种亚文化鼓励客户小心提防“添加物”（玉米、小麦、大豆等加工制成的淀粉）和肉类副产品。它们的包装突出的是配料，而不是快乐的狗及充满爱心的主人。



第4步，创造一种挑战致命弱点的意识形态。文化创新者从先锋那里获取素材，打造新的品牌概念。天然食品亚文化的意识形态是隐性的：热切支持食疗理念的人们互相交谈，使用的措辞针对的是已经转型的企业。蓝馔由康涅狄格州的一个家庭创立于2002年，在自家名叫Blue的万能梗犬死于癌症之后，这家人开始研究宠物饮食和健康之间的联系。蓝馔充当了天然食品亚文化的传道者。该品牌对植根于工业科学意识形态的牵强假设——尽管宠物主人不知道这些经过压榨的褐色颗粒是由什么制成的，但这东西肯定是有营养的——提出挑战。这也成了检验狗主人是否负责任的试金石。

蓝馔让狗主人将狗粮当做食物来评估。其他狗粮品牌都是宠物主人自己永远也不会吃的工业产品。蓝馔认为人们应该把控，确定狗粮

含有健康成分，与家人吃的东西没有什么不同。蓝馔宠物食品的生产原料与优质的人类食材相同，所以狗主人只要更换品牌，就可以摆脱那种新的内疚感，并表示自己已然觉悟——现在喂给狗狗的才是真正的营养食品。

第5步，展示能使意识形态戏剧化的符号。文化创新是通过以最引人注目的方式使其戏剧化的符号组合得以实现的。它们从共同配合的营销组合中选择符号，攻击致命弱点，并与该品类的主导文化形成鲜明对比。

蓝馔利用了天然食品亚文化的主要符号，并创造了额外的符号来表明蓝馔产品跟宠物主人自己吃的食品一样健康，只是转变成了压缩、便利、不易腐坏的形式。该公司对这种亚文化的四个基本主张稍加修改——狗粮里含量最高的就是真材实料的肉类、无肉类副产品、无添加物、无人工制品——并以数十个低预算的广告来宣传。广告制作得像纪录片：宠物主人聚集在客厅，比较自己青睐的狗粮的配料表。有些人在读到自己最喜欢的品牌含有“鸡肉副产品”时大吃一惊，而蓝馔用户则自豪地宣称，他们狗粮中的首要成分是去骨鸡肉。该公司教狗主人下次考虑购买一袋狗粮时要先看配料。

蓝馔还开发了迷你狗粮：LifeSource Bits——用蓝莓、亚麻籽、蔓越莓、海藻等超级食品制作的暗紫色（而非褐色）小球。该公司敦促狗主人将家人为避免慢性疾病所吃的东西与能给予狗狗同样保护的东西关联起来。

蓝馔的挑战发挥了作用，数以百万计的狗主人为避免内疚，决定花远比过去多得多的钱购买健康狗粮。他们接受了全新的价值主张：新的营养利好（健康的狗粮含有与健康的人类食品相同的成分）及新的身份利好（换用蓝馔证明自己才是真正关爱宠物的主人）。

为何在位企业的反击失败了

尽管蓝馔的战略卓越，但该公司原本是完全没有能力建立起身价80亿美元的企业的。三家主宰市场的在位企业，原本可以战胜这家新贵公司。三家公司全都在新品牌和产品线拓展上进行了大量投资，可是却出局了，因为它们秉持更好捕鼠器式的心态采取措施，没有理解蓝馔文化创新的本质。

爱慕思：文化不连贯。宝洁公司认为，蓝馔的优势，仅仅是通过大肆宣扬“经过改良的新成分”获得的。该公司认为，如果将那些成分与新产品配合，宠物主人就会选择信任的老品牌，而不是蓝馔。于是，宝洁推出了爱慕思健康天然产品（Iams Healthy Naturals），重点突出两项蓝馔的成分主张（无添加物、无人工配料），并开展了大型广告宣传和促销活动。这一尝试失败后，该公司又试着推出了更昂贵的迭代产品Iams Naturals，将肉作为首要原料，可也无济于事。

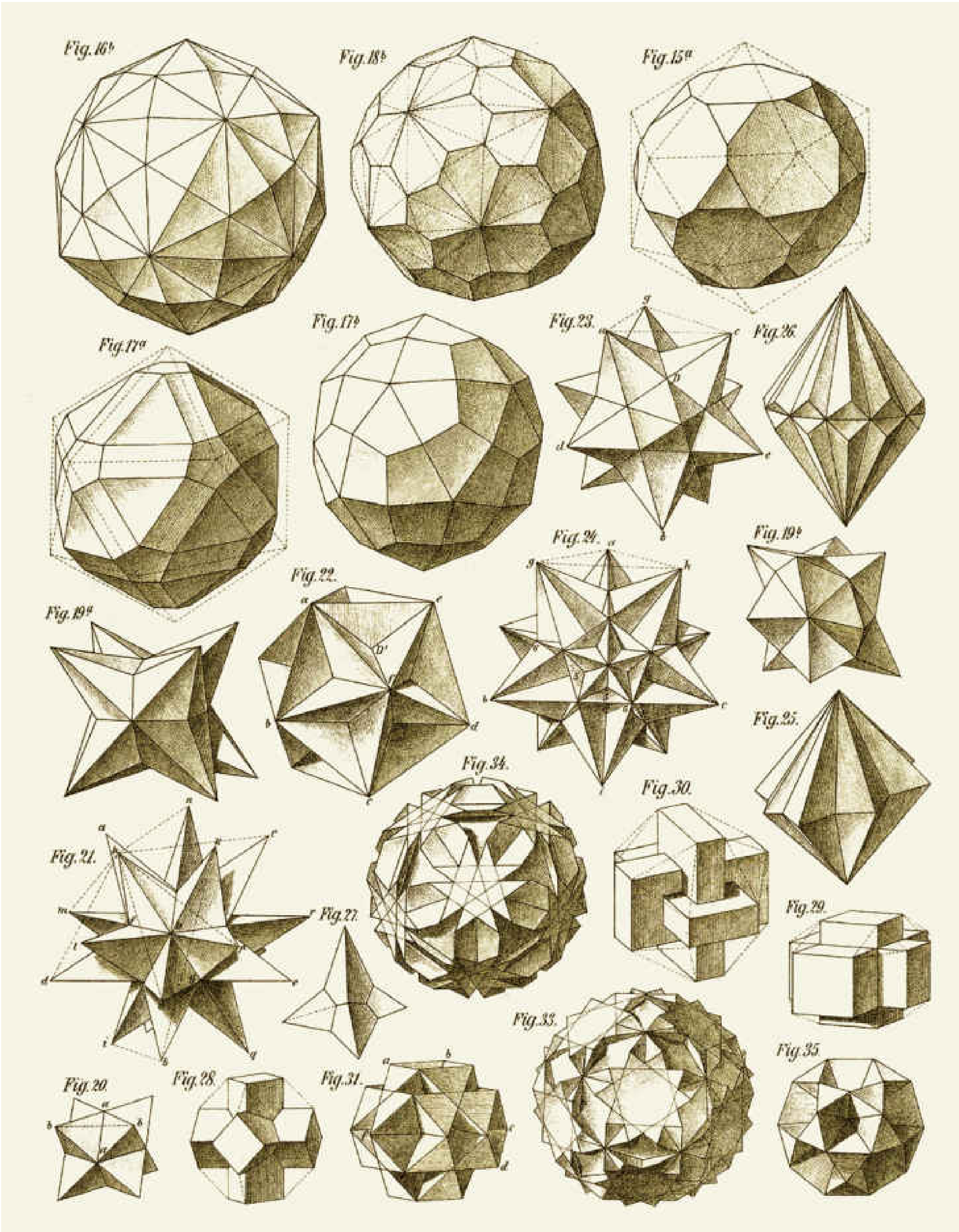
问题出在哪里？这两种产品的品牌名称试图将占主导地位的工业科学意识形态（爱慕思对其拥护了几十年）与天然狗粮亚文化结合起来，结果是文化上的自相矛盾。爱慕思变成了江湖骗子。该公司的广告宣传活动使用的是工业科学品牌依赖了40年的相同喻义（充满爱心的主人与精力充沛的宠物玩耍），而不是展示原料成分这一天然宠物食品亚文化中的关键要素。宝洁无意中用混乱的象征意义破坏了自己的回击。

普瑞纳：目的跑偏。普瑞纳也推出了拓展的产品线——Purina ONE Beyond——来与蓝馔抗衡。该公司用的不是一个，而是两个工业科学品牌名称（Purina和ONE）出击，在无意中向消费者暗示，这不是一种可信度高的天然狗粮。

此外，该公司（当时想要实施以使命驱动的品牌推广）决定将Beyond与某项使命绑定。它从趋势研究中获知，高端宠物主人更青睐绿色产品，于是决定将Beyond打造为协助拯救地球的狗粮。该公司推出了一个光芒万丈的颂歌式广告："我们相信，只要共同努力，一次一只宠物，就可以让世界变得更加美好。"问题在于，环境可持续性与蓝馔的挑战毫无关系，蓝馔挑战的核心是营养和健康。狗主人对Beyond根本视而不见。

玛氏：收购处理不当。受到文化创新的威胁时，在位企业的标准回应是收购具有威胁性的公司或势均力敌的竞争对手。2007年，玛氏收购Nutro正是这个策略。Nutro是天然宠物食品亚文化领域的一个强势品牌，也是蓝馔的一大挑战者。这次收购成功的希望很大。然而，要让这一举措奏效，玛氏原本应当改变Nutro的营销方式，效仿蓝馔去冲击工业化的狗粮。但玛氏可能根本没有考虑这一行动，因为这将意味着要向自己最大的品牌Pedigree发起冲击。玛氏管理者做的事情恰恰相反：让Nutro转而使用大规模市场营销的方式，广告与爱慕思的广告几乎没有区别。

宝洁、普瑞纳和玛氏未能明白，这是在为维持自己品牌健康、营养狗粮专家的权威而进行的生死之战——而不是竞相清理配料成分表。结果，蓝馔让数以百万计的狗主人相信，曾经被视为过分挑剔的奢侈产品，实际上是真正爱狗人士的必需品。


Fig. 16b
Fig. 18b
Fig. 15a
Fig. 17a
Fig. 17b
Fig. 23.
Fig. 26.
Fig. 24.
Fig. 19b
Fig. 22.
Fig. 19a
Fig. 25.
Fig. 34.
Fig. 30.
Fig. 21.
Fig. 27.
Fig. 29.
Fig. 33.
Fig. 35.
Fig. 20.
Fig. 28.
Fig. 31.

陷入更好的捕鼠器心态

文化创新通常是创业者抢占先机的策略。在位企业即使遇到很容易发现且执行起来很简单的非凡文化机遇，也还是一次又一次地失败。企业如若想在文化创新方面取得成功，需要避开三个陷阱。

永远聚焦于当下。即使企业并未从这一角度思考，它们也还是自己品类现有文化的主人。企业必须精于当前的业务，将指标和计划关注的焦点都集中于此。结果，管理者逐渐将这一品类的现状视为不可改变的现实，然而现状只是建立在脆弱的共识基础之上。如果你陷在了当前的状态里，就很难从外部审视这一品类并找出其中的缺陷。这些意识形态上的障眼元素解释了为何最大宠物食品企业中数以百计训练有素的专业人士在蓝馔冲击其10亿级业务时反应不足。

局限于产品的功能特性。更好的捕鼠器范式认为，产品的功能特性是消费者看重的客观特征。因此，产品就被理解为把一堆特性像积木一样堆砌起来的价值主张。于是创新就要在这一堆特性中，对消费者看重的某些特性进行改进。可是功能特性并不仅仅是积木，还可以是某种意识形态可塑的文化符号。在位狗粮企业认为，蓝馔只是在提出时髦的新配料主张。可事实上，那些主张成为了蓝馔检举项目中的“证据”，证明宠物主人一直被工业科学品牌蒙蔽。

忽视身份的价值。更好的捕鼠器范式将创新视为巨大的功能性成就，忽略了许多创新的一个关键组成部分：消费者身份的提升问题。正如我们所见，福特向客户游说，他们可以把沉闷的郊区面包车生活方式置换成户外冒险和精致的城市旅游。蓝馔的消费者在交易中获得了觉醒的狗主人地位。

1995年，克莱顿·克里斯坦森（Clayton Christensen）提出了商业界最具影响力的思想之一：颠覆性创新。他提出了一个著名的问题：为

何伟大的企业在事事做对的情况下还是失败了？克里斯坦森的回答是：在位企业专注于用最好的产品为最苛刻的客户提供服务，因为利润率高。因此，新入企业就向低端的小众市场提供简单、廉价、“性能欠佳”的解决方案。在位企业通常会忽视利润率低、产品“低劣”的细分市场，最后被新企业打败。如果要将克里斯坦森的忠告变成一句格言，那可能就是“像小气鬼一样思考”。

不过，这不是创新者唯一的困境。伟大企业也会被不涉及新技术的创新所干扰，被廉价、低性能产品或者对价格敏感的目标所干扰。在位企业太专注在当前定义的品类中胜出，未能发现其根基中的裂隙。文化创新者之所以能以谋略制胜，是因为注意寻找机会摧毁主导的意识形态，支持新的体制。因此，想要创新的在位企业要记住第二条格言：“像文化创业者一样思考。”

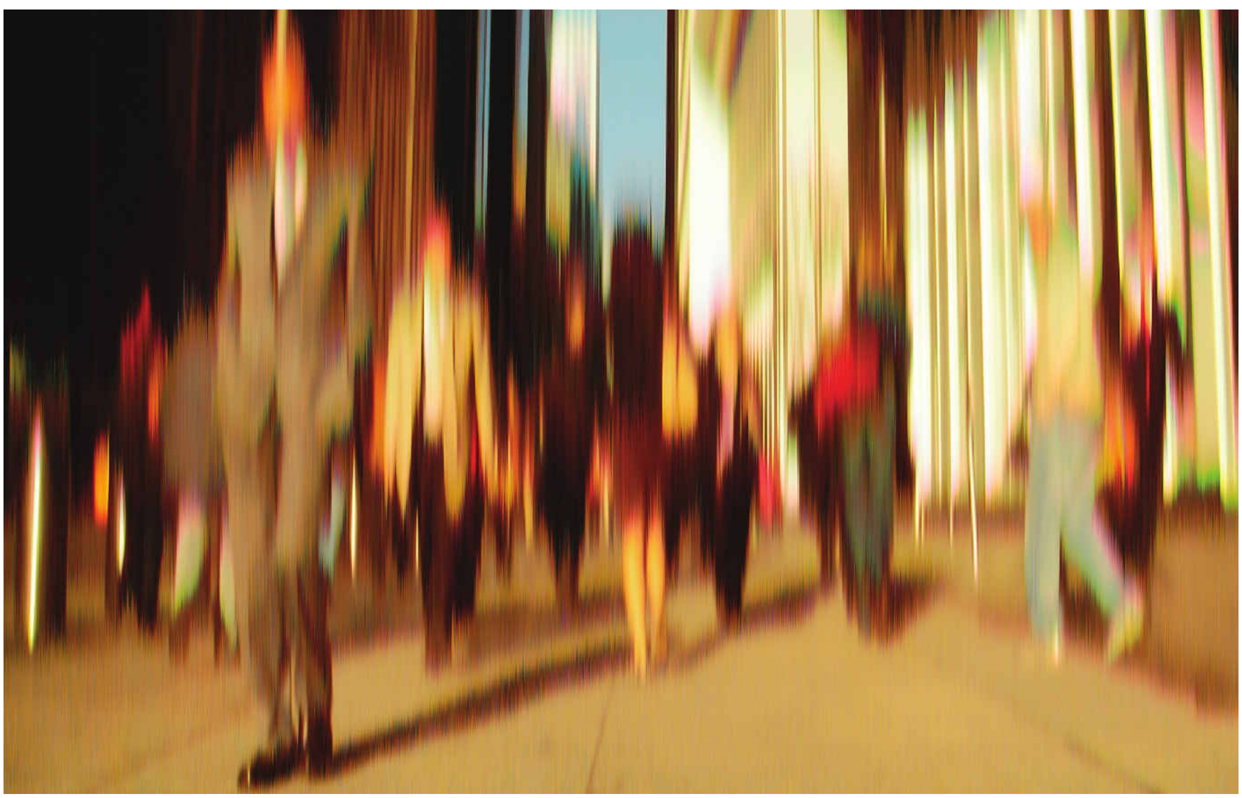
道格拉斯·霍尔特是文化战略集团（Cultural Strategy Group）创始人、总裁，曾在哈佛商学院和牛津大学任教授，著有《品牌如何成为标志：文化品牌塑造的原则》（How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding，哈佛商学院出版社，2004年）一书。

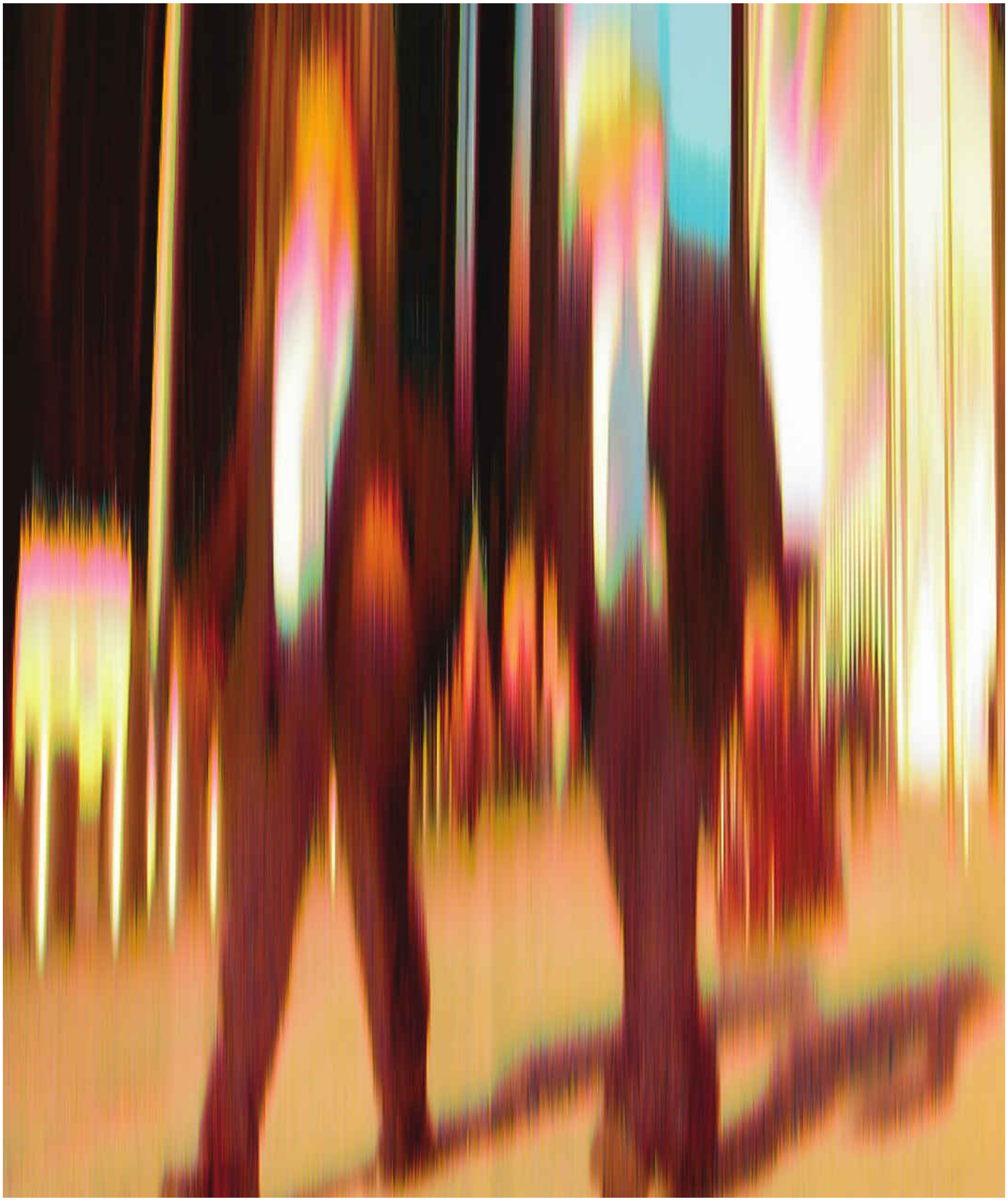
部署AI的正确方式

A BETTER WAY TO ONBOARD AI

鲍里斯·巴比克（Boris Babic）
丹尼尔·陈（Daniel L.Chen）
赛奥佐罗斯·伊维纽（Theodoros Evgeniou）
安妮-劳伦·法雅德（Anne-Laure Fayard）| 文
牛文静 | 译 蒋荟蓉 | 校 时青靖 | 编辑

不要将AI理解为取代人类的工具，它的目的是辅助人类。





核心观点

问题

很多企业在使用AI方面遇到很多困难，未能实现提升生产率的目标。

原因

高管未能清楚说明使用AI是为了帮助员工提升生产率而不是取代他们。

解决

将AI的使用视为一个引导流程，包含四个阶段：AI作为助手、监测者、教练和队友。

2018年劳动力研究院（Workforce Institute）针对8个工业国家的300多名管理者进行了一项调研，参与者中大多数认为人工智能是有价值的生产力工具。

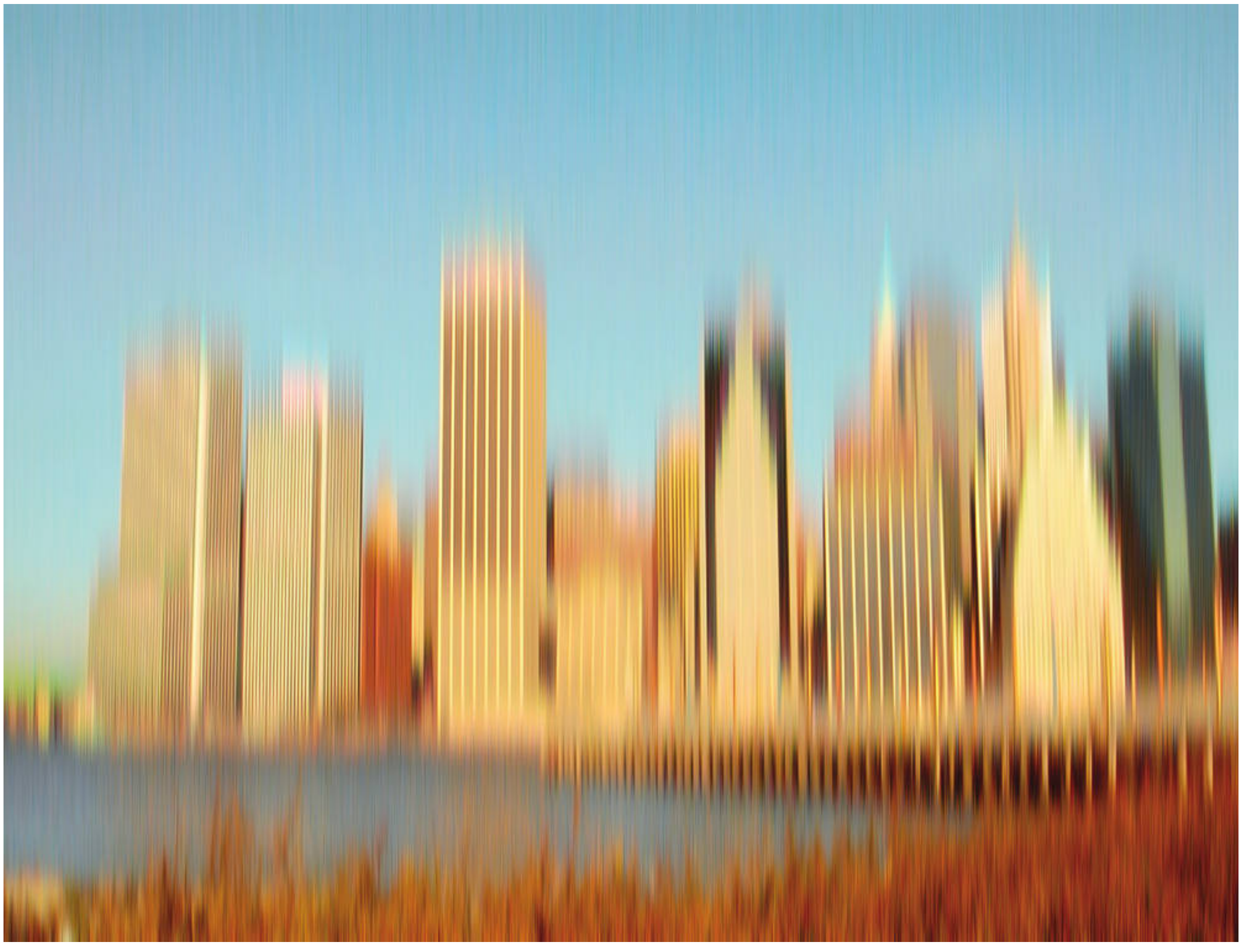
这点不难理解：AI在处理速度、准确性和持续性（机器不会因疲倦犯错）方面带来了显而易见的好处，很多职业人士都在使用AI。比如一些医务人员利用AI辅助诊断，给出治疗方案。

但参与者也表示担心自己会被AI取代。担心这件事的还不只是参与这项研究的管理者。《卫报》最近报道称，英国600多万员工担心自己被机器取代。我们在各种会议和研讨会上遇到的学者和高管也有同样的担心。AI的优势在一些人眼中更具负面色彩：如果机器能更好地完成工作，还要人类干吗?

这种恐惧感的蔓延表明，公司在为员工提供AI辅助工具时需要注意方式。2020年1月离职的埃森哲前首席信息官安德鲁·威尔逊（

Andrew Wilson）说，“企业如果更多地关注AI和人类如何互相帮助，可以实现的价值会更大。”埃森哲发现，如果企业明确表示使用AI的目的是辅助而非取代员工，情况会比那些没有设立这一目标或对使用AI的目的语焉不详的公司好得多，这种差别体现在多个管理生产率维度，特别是速度、延展性和决策有效性。

换言之，AI就像加入团队的新人才，企业必须使之发挥积极作用，而不是有意令其失败。明智的企业会先给新员工一些简单的任务，创造包容的环境，帮助他们积累实战经验，并安排导师为其提供帮助和建议。这样一来，新人可以在其他人负责更高价值的工作的时候学习。新人不断累积经验，证明自身工作能力，导师逐步在更关键的决策上信任他们的意见。学徒逐渐成为合作伙伴，为企业贡献技能和想法。



我们认为这一方式也适用于人工智能。下文我们将结合自身及其他学者针对AI和信息系统应用的研究和咨询工作，以及公司创新及工作实践方面的研究，提出应用AI的一种方式，分四个阶段。通过这种方式，企业可以逐步培养员工对AI的信任（这也是接纳AI的关键条件），致力于构建人类和AI同时不断进步的分布式人类-AI认知系统。很多企业都已尝试过第一阶段，部分企业进行到了第二、三阶段；迄今为止第四阶段对多数企业来说还是“未来式”，尚处在早期阶段，但从技术角度来说可以实现，能够为利用人工智能的企业提供更多价值。

第一阶段
助手

普及人工智能的第一阶段和培训助手的方式十分相似。你教给新员工一些关于AI的基本规则，将自己手头上一些基础但耗时的工作（如填写网络表格或者汇总文档）分配给他，这样你就有时间处理更重要的工作内容。受训者通过观察你不断学习，完成工作，提出问题。

AI助手的常见任务之一是整理数据。20世纪90年代中期，一些提供推荐系统的企业帮助用户过滤数千种产品，找到他们最需要的——亚马逊和奈飞在应用这项技术方面处于领先地位。

现在越来越多的商业决定要用到这种数据分类。例如，资产组合经理在决定投资哪些股票时，要处理的信息量超出了人类的能力，而且还有源源不断的新信息。软件可以根据预先定义的投资标准迅速筛选股票，降低任务难度。自然语言处理技术可以搜集和某公司最相关的新闻，并通过分析师报告评估未来企业活动的舆论情绪。位于伦敦、成立于2002年的马布尔资产管理公司（MBAM）较早将这项技术应用到职场。公司打造了世界一流的RAID（研究分析&信息数据库）平台帮助资产组合经理过滤关于企业活动、新闻走势和股票动向的海量信息。

AI还可以通过模拟人类行为提供辅助。用过谷歌搜索的人都知道，在搜索框输入一个词，会自动出现提示信息。智能手机的预测性文本也通过类似方式加快打字速度。这种用户模拟技术出现在30多年前，有时叫做判断引导，也可以应用在决策过程中。AI根据员工的决策历史，判定员工在面对多个选择时最有可能做出的选择，并提出建议——帮助人类加快工作速度，而非代替人类完成工作。

我们来看一个具体的例子。航空公司员工在决定每架飞机的配餐数量时，会根据过往航班经验得出的假设进行计算，填写餐饮订单。计算错误会增加公司成本：预订量不足可能激怒消费者不再选择这家公司；超额预订则代表多余的餐食将会被扔掉，而且飞机会因此储备不必要的燃油。

这种情况下，人工智能可以派上用场。AI可以通过分析航空公司餐饮经理过往的选择，或者经理设置的规则，预测他会如何下单。通过分析相关历史数据，包括该航线餐饮消耗量及航班乘客的历史购物行为，每趟航线都可以定制这种"自动填写"的"推荐订单"。但是，就像预测性输入一样，人类拥有最后的决定权，可以根据需要随时覆盖。AI仅仅通过模拟或预测他们的决策风格起到辅助作用。

如果管理者通过这种方式逐步引入AI，应该不会太困难。我们已经在生活中采用这种方式，网上填写表格的时候允许AI自动补全信息。在职场，管理者可以制定AI助手在填表格时遵守的具体规则。很多企业在工作中使用的软件（例如信用评级程序）正是人类定义的决策规则汇总。AI助手可以通过汇总管理者遵守这些规则的情境，进一步提炼规则。此类机器学习无需管理者采取任何行为，更不用"教导"AI助手。

第二阶段

监测者

下一步需要设定AI程序，为人类提供实时反馈。机器学习程序使得人类可以训练AI，准确预测某种情境下（例如由于过度自信或疲劳导致的缺乏理性）用户的决策。假如用户即将做出的选择有悖于过去

的选择记录，系统会标记出矛盾之处。在决策量很大的工作中，人类员工可能因为劳累或分心出错，这种方式可以起到很大的助益。

心理学、行为经济学和认知科学的研究表明，人类的推理能力有限，而且有缺陷，特别是在商业活动中无处不在的统计学和概率性问题上。一些针对法庭审判决定的研究（本文作者之一陈参与了研究）表明，法官在午餐前更容易通过申请政治避难的案件；如果法官支持的美国职业橄榄球联盟球队在开庭前一天获胜，他们在开庭当天的判罚会更轻；如果被告当天生日，法官会对其手下留情。很明显，如果软件可以告诉决策者他们即将做出的决定与之前有所矛盾，或者不符合纯粹从司法角度分析的预测结果，也许更能体现公平公正。

AI可以做到这点。另外一项研究（陈参与其中）表明，加载了由基本法律变量组成的模型的AI程序，在申请避难的案件开庭当天，可以对结果做出准确率达80%的预测。作者为程序加入了机器学习功能，AI可以根据法官过去的决定模拟每位法官的决策过程。

这一方法也适用于其他情境。例如，马布尔资产管理公司的资产组合经理（PM）在做出可能提升整体资产组合风险的投资决定时，例如提高对某特定领域或某地区的曝光，系统会在电脑控制的交易流中弹出对话框提醒他们，可以适当调整。PM也许会对这样的反馈视而不见，但起码知道了公司的风险限制，这种反馈仍然有助于PM的决策。

AI当然并不总是“正确的”。AI的建议往往不会考虑到人类决策者才掌握的可靠的私人信息，因此也许并不会纠正潜在的行为偏差，而是起到反作用。所以对AI的使用应该是互动式的，算法根据数据提醒人类，而人类教会AI为什么自己忽略了某个提醒。这样做提高了AI的效用，也保留了人类决策者的自主权。

可惜很多AI系统的应用方式侵占了人类的自主权。例如，算法一旦将某银行交易标记为潜在诈骗，职员必须请主管甚至外部审计员确认后，才能批准这一交易。有时，人类几乎不可能撤销机器做出的决定，客户和客服人员一直对此感到挫败。很多情况下AI的决策逻辑很模糊，即便犯错员工也没有资格表示质疑。

机器搜集人类决策数据时，还有一大问题是隐私权。除了在人类和AI的互动中给予人类控制权，我们还要确保机器搜集的数据都是保密的。工程师团队和管理团队间应该互不干涉，否则员工也许会担心自己和系统不设防的交互如果犯了错，之后会受到惩罚。

此外，企业应该在AI设计和互动方面制定规则，确保公司规范和实践的一致性。这类规则要详细描述在预测准确性达到何种程度的情况下需要做出提醒，何时需要给出提醒原因，确定提醒的标准，以及员工在何时应当听从AI指令、何时该请主管决定如何处理。

为了让员工在第二阶段保有控制感，我们建议管理者和系统设计人员在设计时请员工参与：请他们作为专家，定义将要使用的数据，并决定基本的事实；让员工在研发过程中熟悉模型；应用模型后为员工提供培训和互动机会。这一过程中，员工会了解建模过程、数据管理方式和机器推荐的依据。

第三阶段

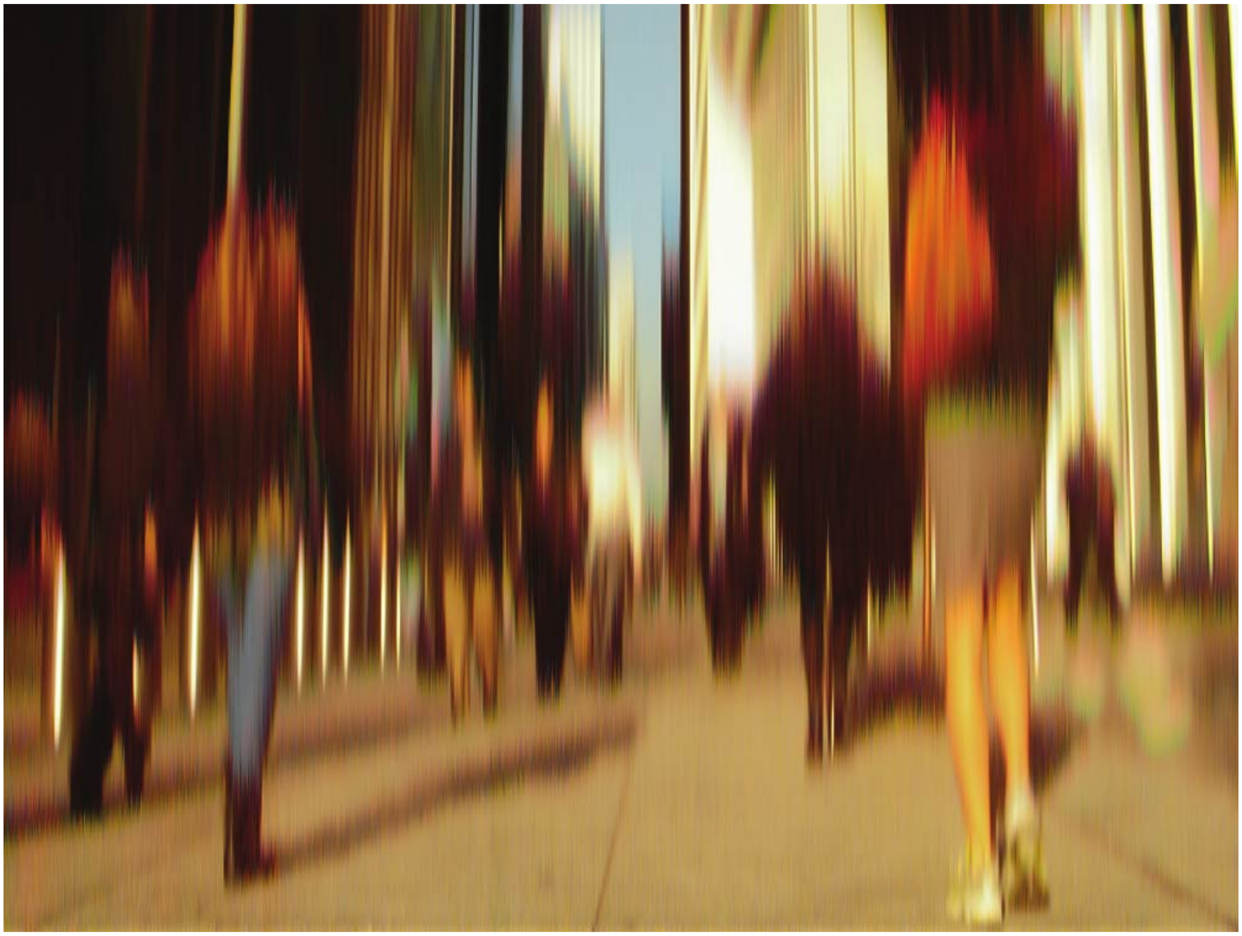
教练

普华永道最近一项调研表明，参与者中60%称希望获得每日或每周一次的工作表现反馈。原因并不复杂。彼得·德鲁克（Peter Drucker）2005年在著名的《哈佛商业评论》文章《管理自己》（“Managing

Oneself'）中指出，人们一般都不知道自己擅长什么。当他们觉得自己知道时，往往是错误的。

问题在于，发现自身优势、获得改进机会的唯一方式是通过关键决策和行为的缜密分析。而这需要记录自己对结果的预期，9到12个月后再将现实和预期进行比较。因此，员工获得的反馈往往来自上级主管在工作总结时的评价，无法自己选择时间和形式。这个事实很可惜，因为纽约大学的特莎·韦斯特（Tessa West）在近期神经科学方面的研究中发现，如果员工感到自主权受保护，可以自行掌控对话（例如能选择收到反馈的时间），就能更好地对反馈做出反应。

AI可以解决这一问题。前文描述的程序可以给员工提供反馈，让他们自查绩效，反省自己的错误。每月一次根据员工历史表现提取的分析数据，也许可以帮助他们更好地理解决策模式和实践。几家金融公司正在采用这一措施。例如MBAM的资产组合经理接受来自数据分析系统的反馈，该系统会统计每个人的投资决定。





数据展现了资产组合经理有趣且多变的偏见。一些经理更厌恶损失，对表现不佳的投资迟迟不肯止损。另一些则过度自信，可能对某项投资持仓过重。AI分析会发现这些行为，像教练一样为其提供定制化反馈，标记行为随时间的变化，给出改进决策建议。但最终由PM决定如何处理这些反馈。MBAM的领导团队认为，这种“交易优化”正逐渐成为公司核心的差异化因素，帮助资产组合经理的发展，也让公司变得更有吸引力。

更重要的是，好导师可以从被指导者身上学到东西，机器学习的“教练程序”也可以从有自主权的人类员工的决策中学习。上述关系中，人类可以反对“教练程序”，由此产生的新数据会改变AI的隐含模型。例如，如果由于近期公司事件，资产组合经理决定不对某个标记股票进行交易，他可以给系统做出解释。有了这种反馈，系统可以持续搜集分析数据并得出洞见。

如果员工能理解并控制和AI的互动，就更能将其视为获得反馈的安全渠道，目标是帮助人类提升绩效而不是评估绩效。想要实现这点，要选择正确的界面。例如MBAM的交易提升工具（如视觉界面）是根据PM的偏好定制的。

第二阶段中，让员工参与设计系统很关键。AI做教练时，人们会更害怕权力被夺走。有人将AI视为合作伙伴就有人将其视为竞争对手——谁愿意被机器比下去呢？自主权和隐私的担忧也许会更强烈。和教练共事需要诚实，但人们也许并不愿意对一个之后会把自己表现不佳的数据分享给HR的“教练”敞开心扉。

前三阶段部署AI的方式当然有不足之处。长远来看，新技术创造出的工作比毁掉的多，但就业市场的颠覆过程可能会很痛苦。马特·比恩（Matt Beane）在《人机共生：组织新生态》（“Learning to Work

with Intelligent Machines”，2019年《哈佛商业评论》9月刊）一文中称，部署AI的企业给员工亲身实践以及导师指导的机会更少。

因此，风险的确存在，人类不仅失去了初级职位（由于数字助手可以有效取代人类），还可能牺牲未来决策者自主决策的能力。但这并非不可避免，比恩在文章中指出，企业可以在利用人工智能为员工创造不同和更好的学习机会的同时提升系统透明度，并给员工更多控制权。未来的职场新人都将成长于人力加机器的工作环境，肯定比“前AI时代”的同事更能快速发现创新、增加价值和创造工作的机会。这把我们带到了最后一个阶段。

第四阶段

队友

认知人类学家埃德温·赫钦斯（Edwin Hutchins）研发出分布式认知理论。该理论基于他对舰船导航的研究，结合了水手、路线图、标尺、指南针和绘图工具。该理论总体上和意识延伸的概念相关，假定认知过程、信仰和动机等头脑活动并不一定仅限于大脑甚至身体。外部工具和仪器在正确的条件下，可以对认知过程起到重要作用，创造出所谓的耦合系统。

和这一思路一致，AI应用的最后一个阶段（就我们所知尚未有企业达到这个水平），企业应该打造一个人类和机器同时贡献专长的耦合网络。我们认为，随着AI和人类用户不断交互，搜集专家历史决策及行为数据，分析并建模，不断完善，在完全整合了AI教练程序的企业中自然会出现一个专家社群。举例来说，采购经理在决策时只需轻轻一点，就能看到其他人可能的报价——定制化的专家团体可能会对采购经理有所帮助。

尽管技术已经能够实现这样的集体智慧，但这一阶段仍然充满挑战。例如，任何此类AI整合都要避免建立在偏见（旧的或者新的）基础上，必须尊重人类隐私，人类才能像信任同类一样信任AI，这本身已经充满挑战，因为无数研究证明人类信任彼此都很难。

在职场建立信任的最佳方式是增进理解。卡内基梅隆大学戴维·丹克斯（David Danks）和同事就这一主题进行了研究，根据其模型，一个人信任某人的原因是理解对方的价值观、欲望和目的，对方也表明始终关心我的利益。理解一直是人类彼此信任的基础，也很适合人类和AI发展关系，因为人类对人工智能的恐惧通常也是由于对AI运作方式的不理解。（见边栏“当AI迷失方向”）

建立信任时，一个很困难的问题是如何定义“解释”，更不用说“好的解释”。很多研究都在关注这个难题。例如，本文作者之一伊维纽正尝试通过所谓“反事实解释”的方式揭示机器学习的“黑匣子”。“反事实解释”通过找出决定决策方向的交易特征列表，阐明AI系统做出某个决定（例如批准某个交易）的原因。如果交易不符合某项特征（或者和事实相反），系统就会做出不同决定（拒绝交易）。

伊维纽还希望了解人们觉得什么样的解释是对AI决策的优秀解释。例如，人们是会觉得按逻辑列出特征（“因为具备X、Y、Z三个特征，所以这一交易获批”）更好，还是说明该决定和其他决定的相关性（这一交易获批是因为和其他获批交易相似，你可以比较一下）更好。随着针对AI解释的研究继续深入，AI系统会变得更透明，有助于赢得更多信任。

当AI迷失方向

2016年调查新闻编辑部ProPublica刊登了一项新闻调查，内容有关一个名为COMPAS的AI风险预测程序，南佛罗里达州的法官使用该程序判断一名被告在一定时期内再次犯案的几率。

COMPAS背后的算法被制造商Northpointe（现在是Equivant）划为商业机密，因此我们无从知晓COMPAS如何做出预测，也不知道能否接触到该算法所使用的数据，所以对其原理甚至无从问起。报道称，该算法在不同种族间做出的预测结果极为不同，COMPAS旋即成为人类不能信任AI的主要例证。

如果企业想要员工接受、使用并最终信任AI系统，关键在于（在法律允许的范围内）对那些将会使用这一技术的员工打开黑匣子。Salesforce的首席科学家理查德·佐赫尔（Richard Socher）说："如果企业使用AI进行预测，就应该跟员工好好解释，说清预测背后的原理。"

（返回原文阅读）

新技术应用一直是重大挑战。一项技术的影响力越大，挑战就越大。人工智能技术的潜在影响让人们感到很难将其付诸实践。但如果我们谨慎行事，这一过程可以相对顺利。这也是为什么企业必须有责任地设计和发展AI，特别注意透明度、决策自主权和隐私，而且要让使用AI技术的人参与进来，否则，不清楚机器做决策的方式，人们害怕被机器限制甚至取代也是理所当然的。

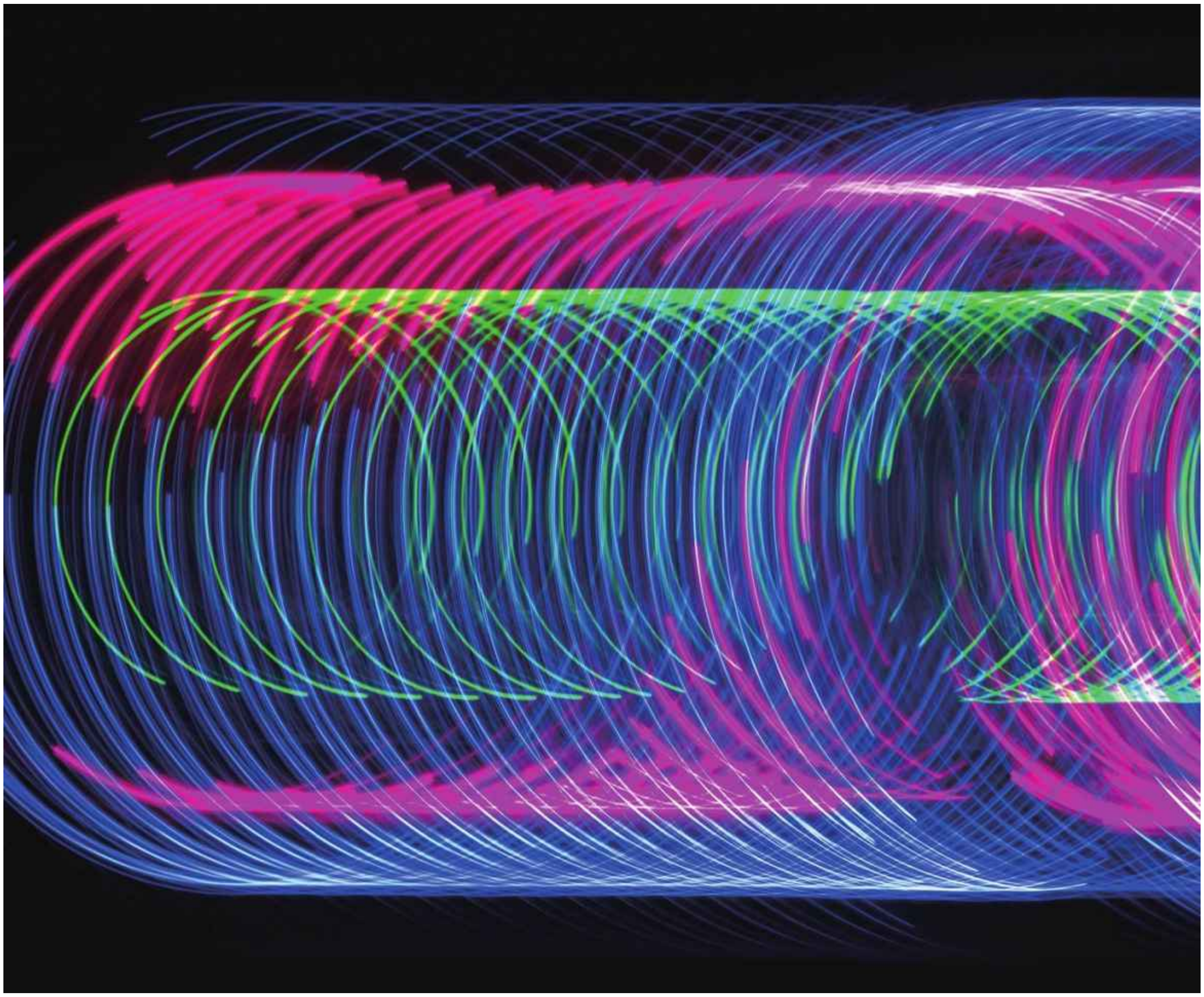
关键在于克服恐惧，建立信任。本文描述的四个阶段都是由人类制定基本规则。通过负责任的设计，AI可以成为人类工作中真正的合作伙伴——一以贯之地快速处理大量各式数据，提升人类的直觉和创造力，让人类反过来指导机器。

鲍里斯·巴比克是欧洲工商管理学院决策科学助理教授。**丹尼尔·陈**是图卢兹经济学院高级研究所教授，世界银行司法改革计划数据和证据首席研究员。**赛奥佐罗斯·伊维纽**是欧洲工商管理学院决策科学和技术管理教授，马布尔资产管理公司顾问。**安妮-劳伦·法雅德**是纽约大学坦登工程学院创新、设计和企业研究副教授。

用户全旅程数字化运营方法论

陈威如 王晓锋 | 文 李全伟 | 编辑

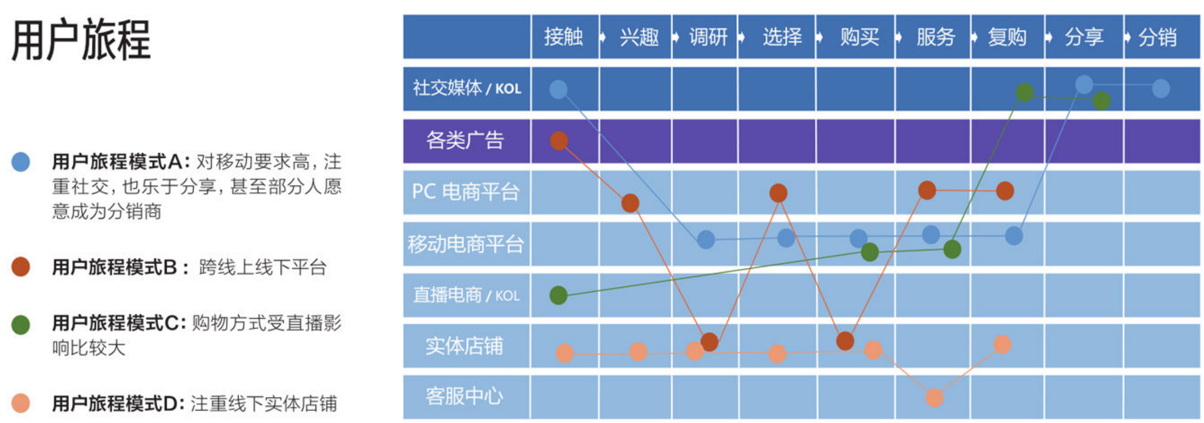
在新零售全场景，如何用数字化工具精准运营用户，拉新促活？如何利用数字化方法有效运营流量，驱动业务增长？

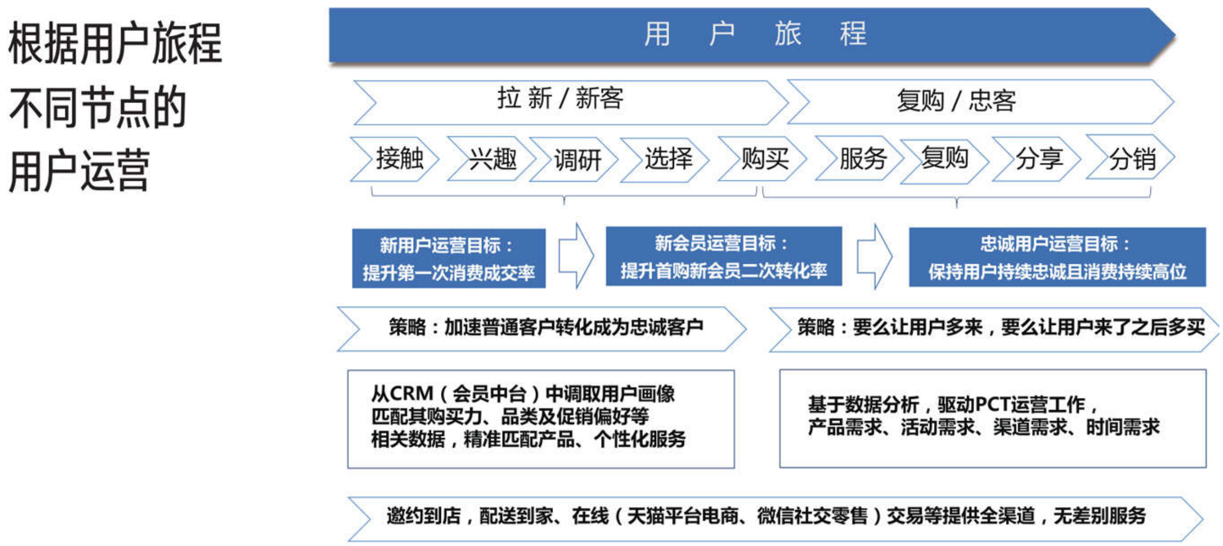


随着技术的进步，人们接触信息的渠道变得更多元和分散，传统在线下人群聚集处广播式的销售模式不再有效，消费者拥有更多个性化的选择，他们可以随心所欲在各种平台上切换频道。透过数字化手段将用户行为可视化了解并进而引导优化其演化路径，对于经营者而言已不再是一种可有可无的选择，而是生存和发展的需要，用户扑朔迷离、求新求变的消费行为，对商家管理消费者生命周期的能力提出全新的要求。这里我们提供一些互联网企业运营消费者及进行流量转化的思路及方法论。

用户旅程的全景透视

首先，企业要发现用户的真正需求，创造业务增长机会，必须先盘点用户的全旅程行为与喜好，不能只是狭窄地考评公司销售额的增减，只是关注消费者下单交易的环节。从图“用户旅程”中，我们可以看到客户在整个消费的过程中，经历了从初次接触商品信息、产生兴趣、展开调研比较、进行选择，到产生购买，然后使用、复购、分享，甚至主动推荐朋友购买等旅程，在这个旅程中会接触社交媒体/KOL（关键意见领袖）、直播电商、网络商城、实体店铺、移动终端等多种渠道，用户和企业之间的“触点”越来越丰富，消费者正在享受多元化的多场景全渠道体验。





（返回原文阅读）

在过去，商家对用户所经历的消费旅程因为没有足够的工具来了解与掌握，只能凭行业经验及猜测做商业决策。但是从现在到未来，企业可以通过数字化工具在与用户的连接中设立数据侦测点，因而能够拿到海量用户旅程中消费者行为的多元化数据，透过分析这些数据，企业可以看清楚消费者分类及不同的旅程路径。例如A类客户习惯使用移动互联网获取信息也乐于分享，甚至部分还愿意成为分销商，而D类客户的生活习惯都是在线下，透过街坊邻居获取商品信息，然后在街边店消费。了解消费者的旅程路径有助于从用户的实际行为中挖掘其真正需求，对不同类型消费者进行精准服务，同时可以给员工设定具体的任务及指标，考核其在个别场景发展及转化消费者行为的效果，引导消费者加入更多场景因而增加客户与企业的黏度，帮助消费者延伸消费品类，提高企业的业务增长。

用数字化工具精准运营用户

用户运营的目标与方法。用户运营规划，首在确定运营目标。目标一般可分类为两种：一是吸引新客户（拉新），二是提高现有客户的活跃度（复购），目标设定不同，采取的运营策略的侧重点也有所不同。以零食品牌“良品铺子”为例，在拉新的规划上，企业的策略可以拆解为：针对还没有买过产品的非顾客，提升他们从兴趣到购买的成交率；针对刚成为会员的新用户，提升他们从购买到复购阶段二次转化率，加速普通客户转化成为忠诚客户。

具体的行动，运营人员可以从会员管理系统CRM（或会员中台）中调取用户画像匹配其购买力、品类偏好及活动形式偏好等相关数据，借由节令性的需求+新品上市（礼包组合）+促销（满减活动/发优惠券）等活动的组合，加上邀约到店、到家服务、在线平台等全渠道服务的策划，来提升用户的复购率，加速普通用户增加互动频次而晋升为忠诚用户。（见图“根据用户旅程不同节点的用户运营”）

针对现有客户的促活与复购，企业的运营目标是：保持用户持续忠诚且消费持续高位。运营策略可以拆解为：要么让用户多来，要么让用户来了之后多买。具体做法上可以把初级忠诚升级到高级忠诚的用户消费行为并做数据监控，基于数据围绕用户4个层面的标签“产品需求、活动需求、渠道需求、时间需求”展开运营。尤其要注意用户不是一体的，需要对不同分类的人群设定不同的行为转化目标。观察他们在未来的一到三个月内，回应了哪个活动邀约，在哪个渠道购买，在哪段时间购买等维度做行为分析，尽量达到千人千面的服务。

良品铺子认为，在零食当中，用户对产品需求里面品类的偏好是非常重要的一个特征，比如有人偏好坚果、有人偏好肉干。这类用户的购物车里面60%买的都是同一类食物。另外也要看用户的购买力，她或他花费了多少钱，客单价是多少，这些信息和后续运营的营销设计

有很大的关系。接下来再看产品匹配度，有没有开发新产品的需要，然后根据用户以往购买的历史行为，偏好哪类包装规格，偏好哪种口味等进行分析，企业基于这些数据来设计规划品类。新产品正式上市前再观测消费者能不能接受，他的反应怎么样……然后不断地调优。

其次是针对活动需求进行规划：比如活动形式的偏好，用户是喜欢你送他一个赠品，还是喜欢你直接给他一张优惠券，他在以往参加活动享受到的折扣力度是在什么幅度？你的活动力度要设置到什么程度能够激发他购买，还有他的消费间隔，什么时间来，多长时间会来一次，距离他下一次来购买的时间还有多少天？在触发他来店购买的信息点上需要做一适当的时间设置，激发紧迫感及采取行动。

再次是针对渠道需求进行规划：他在哪里购买，是在APP、外卖平台、小程序，还是在门店购买，还是在天猫等电商平台上购买？企业在各个渠道场景皆有布局，让用户喜欢在哪里购物就让他在哪里进行，配合他的习惯来消费。

最后是针对时间需求进行规划：他是节日购买得多，还是周末买得多。如果周末买一堆，根据购买品类推算他们是出去自驾游，还是聚会等，从消费的时间点出发对用户营销内容进行主题策划。



举一个具体的例子：会员小王，历史客单是79元，企业的目标是希望提升他到店频次。该会员等级金卡，忠诚度优质，喜欢的品类是果干、果脯，购买力经判断为性价比高的顾客，对活动需求及促销参

与度高，购买时间基本是在周末，信息触达和互动的主要渠道是微信和APP，节令产品他也会买。经分析后，企业采取的运营举措是给他推送一个车厘子干的新品礼包免费券，和素食山珍品类满28元减4元的券，周五中午发出通知，通过APP和微信公众号触达该会员。

评估用户运营的效果并进行优化。用户运营是一项需要持续练习并沉淀的能力，企业需要利用各种数字化工具来可视化、可量化、可优化用户旅程中的行为特征及优化行为转化的效果。

以阿里巴巴的品牌数据银行所提供的“AIPL消费者运营”的工具和方法论为例，透过数字工具测量消费者在用户旅程各个环节中的消费行为和偏好，帮助品牌商客户了解并改善用户运营的策略与方法。

“A”是认知（Awareness）：消费者接触产品或品牌后，到底产生了什么想法？“I”是兴趣（Interest）：认知有没有转换成兴趣，还是觉得你的好跟我无关？“P”是购买（Purchase）：兴趣有没有转换成购买？“L”（Loyalty）是忠诚度：购买了以后有没有再复购？

例如，阿里巴巴为一个美妆品牌所做的AIPL数字化分析显示：此品牌商家的消费者有1900万，季度增速8%，从认知到产生兴趣的转换率是12%，从兴趣到购买的转换率31%，从购买到复购的比率45%（客户行为的可视化及可量化）。将这组数据与同业评比可以看到，该美妆品牌的复购做得不错，表示消费者对产品普遍较满意；但该品牌的拉新是个短板，100个人接触到产品信息后，仅有12个用户觉得这个产品跟他们有关，显示文案的内容需要增加相关性，广告投放的渠道需要更针对聚焦人群，以提升从“A”有认知人群转化成“I”有兴趣人群的转化率（企业的策略及投入可优化）。

随着技术的进步，愈来愈多的消费者行为与喜好可以看得见。例如，在家里的各种智能终端如天猫魔盒、小米盒、天猫精灵等智能终

端设备，可以透过与用户在家庭生活场合互动，了解消费者在娱乐、学习、本地生活（如外卖、打车、手机充值）等日常消费的行为。传统家电也逐步升级，如海尔的馨厨互联网冰箱，可以为用户提供食材采购渠道，通过冰箱下单，经易果生鲜配送食材到家，了解消费者在日常生活的转化路径。

又如在路上，街道、大楼电梯里的广告屏，提供消费者领取优惠券或者试用品的邀请，激发消费者扫码互动，数据回流至企业的品牌数据银行，再由天猫进行推送信息促成在线上或将人流匹配到邻近的线下门店,完成线上线下销售闭环。

新技术也广泛运用在门店里，腾讯推出的“智慧零售”整合腾讯各种技术和工具的运用，以永辉集团旗下精品超市品牌Bravo为例，店内的电子价签实现了线上线下商品价格实时一致；门店内上万个SKU（库存量单位）均可通过小程序“扫码购”，用户扫描电子价签、商品条形码，即可添加商品到购物车，出口处特设“扫码购快速通道”，在线支付后即可快速通行。永辉生活小程序的后台可以根据用户画像和推荐算法向会员推荐优惠券和商品，实现针对到店顾客的分类管理、商品推荐。又如良品铺子的所有线下门店皆部署了阿里的蜻蜓支付，实现了人脸支付，当顾客刷脸的时候，门店就明确知道用户的特征，收银时可以知道用户的标签信息，可以提供个性化服务。这项工具导入后马上使得门店的营收提升了5%。智慧门店导入后，后台系统会对顾客到店之后的整个逛店过程，通过动线分析、客流轨迹统计等技术手段全面刻画用户行为，实现精准营销，为用户提供更优质、更人性化的服务。

通过数字化“消费者运营”工具，可以帮助企业实现与用户旅程的关系链路的可视化、可量化及可优化，看清楚消费者的行为流程，发

现问题出在哪里，然后对症下药，优化运营策略。

利用数字化方法有效运营流量

对于流量运营，很多人会认为在用户拉新阶段触达用户的渠道越多越好，触达的面越广越好。在智能商业时代，每个企业都在追求以最短的路径直接触达用户，让消费者所见即所得。而“触”和“达”是两个不同的层面，如果不能真正理解用户的真实需求，即便连接了全渠道所有的触点，也无法连接消费者的心，最终的结果只是“触”而不“达”。

“触”是场景；“达”是内容。传统时代一句同样的广告语在电视广告上可以重复播放三遍，这种有知名度但不一定有忠诚度的叫卖式广告，已经不适用最新的Z世代用户（1995-2010年间出生的人）。内容有吸引力，他们才会驻足观看，甚至参与其中。内容才是企业真正连接用户、沉淀用户、转化销售的关键所在。Z世代是完全属于互联网的一代人，喜欢好玩、酷、美、新潮，这是所有消费品品牌商家决战未来无法忽视的一个重要战场。

优质的内容种草营销+口碑传播裂变+爆款变现的营销组合拳。从小红书、B站、抖音、快手，到微信公众号、微博等不同平台内的人群属性各不相同。企业与其在所有的平台上广撒网，不如先选择在一个平台上集中爆破，以其他平台作为辅助，先在一个群体中强势建立用户心中的认知后再跨平台、多平台运营用户。

“完美日记”的流量运营三步骤，导致粉丝增长迅速。成立于2017年的美妆品牌“完美日记”是一个可以参考的案例。据资料显示，完美日记是一个以年轻女性为目标人群的彩妆品牌，业内人士透露，2019年完美日记销售额超过30亿元，截至2020年5月份各大渠道粉丝超2500

万。完美日记采用了三个步骤来运营用户流量，种草期用“巧”劲，爆发期在“疯”传，收割期“快”转化。

种草期：精准地指向Z世代人群，从2017年开始，完美日记选择社交媒体作为营销渠道的主阵地，2018年集中在小红书平台发力。精“巧”地投在美妆类头部的网红直播明星如李佳琦及知名KOL欧阳娜娜、林允等流量明星人物。这些明星和知名KOL的权威性背书吸引了用户关注和评论，在不知不觉中把完美日记塑造成知名品牌，根植在用户的心智中。

爆发期：完美日记利用这种头部网红加持的效应在小红书大量投放腰部KOL、及素人笔记，带动了很多初级达人和路人跟“疯”分享晒笔记，这些内容引导出铺天盖地的刷屏，营造出所有人都在用完美日记产品的盛况。截至2020年5月，完美日记在小红书上有25万+篇笔记，品牌账号已经拥有195万粉丝。

收割期：借助小红书里2亿用户中近1.2亿的精准客群建立起顾客认知，完美日记在淘宝直播、抖音、B站、微博构成品牌公域流量矩阵，再结合天猫运营、微信社群营销，经过短短三年时间，完美日记成为天猫首个单品类冠军的国货品牌。2020年其爆款产品“动物盘”热销成交额破亿元。

完美日记成功的流量运营转化，展示了一套“人人种草+KOL带货+爆款+低价折扣收割变现”的营销组合拳。

“门店流量+线上流量+异业流量”三位一体的流量运营，让更多新顾客进店。线下企业可以采取“门店+线上渠道+异业合作”全渠道多触点模式的流量运营拉新法。例如，良品铺子选择线下客流大的地段，最好的位置开店，让客户最大化看到实体店，捕获第一波实体流量。其次，让门店具备互联网能力，加上互联网多渠道的数字化工具激活

门店，例如团购、外卖、社群运营等增值服务，让导购在线化后使用智能导购、轻店、小程序、朋友圈、APP等工具和顾客多触点地连接互动，形成一个完整的门店+全触点的流量运营模式。另外，良品铺子展开和异业之间流量互换的合作。2018年，良品铺子曾在某个区域市场和一家知名烧烤店联合，互相发券，该烧烤店为良品铺子引流了1.6万人到店，直接给门店带来190万元的销售额。

全域流量思维下运营公域、私域流量。在多场景下消费者注意力被极度稀释，企业获取流量难度越来越大。在这后流量时代，一方面企业可以通过精细化运营找寻到新的流量机会，连接一切可以连接的渠道来获取更多的用户数据；另一方面让原有的流量通过运营持续再生，这就需要企业具备包含公域流量、私域流量的全域流量思维来运营用户。

公域流量，是指流量来自天猫、淘宝、京东、拼多多等大型互联网平台。公域流量就像大湖，在湖里捕鱼的人需要花钱。私域流量指企业自主拥有、可运营的、可以免费多次利用的流量，企业透过如公众号、个人微信号、微信群、小程序、自有电商平台或APP等提供服务。

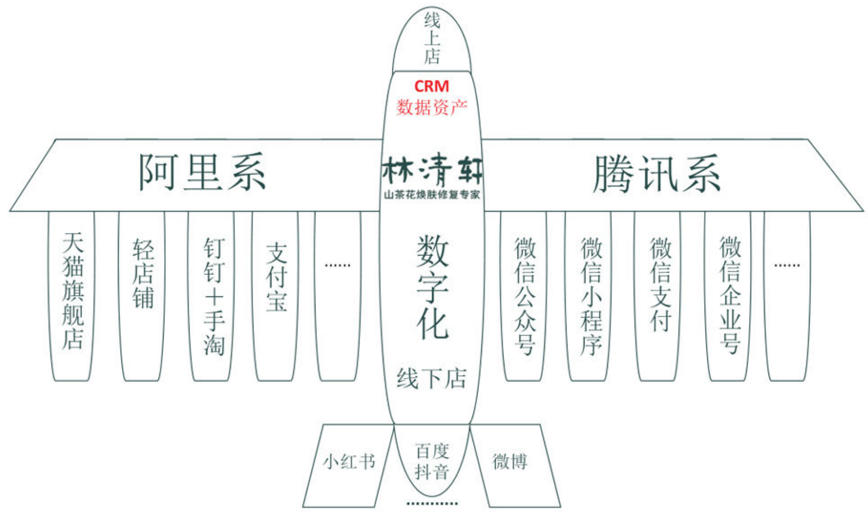
企业的公域、私域流量之间的关系像是相互流动的水域，相加在一起就把池子里的鱼盘活。经营公域流量的企业得具备全水域的汇集能力，即广布客户触点及运营工具，连接一切可以连接的渠道来获取顾客，如海纳百川，比如用阿里的“钉钉+手淘”把门店的流量导到线上，再根据用户喜好与行为打标。

欲经营私域流量的品牌商可以提供阿里数据银行自己瞩意的目标用户标签，借助阿里妈妈的流量广告在公域里进行投放，获取用户,然后把流量导到线下门店。2003年成立于上海的美妆品牌“林清轩”，就

是一个运用全域流量思维运营用户的典型案例。它把原有天猫、京东等电商平台的流量和订单引到线下门店，通过一些促销手段让顾客来门店体验，门店导购借机把线上、线下最后一公里打通，让消费者加入会员，与导购员连接互动。线上线下相互引流，最终形成转化、成交、复购闭环，重构了“人、货、场”,利用线上公域流量找到更多和线下匹配的客户，再从线下向线上私域流量发展，把用户沉淀在企业自己的微信小程序、公众号、官网、CRM 系统等平台，建立自己的私域流量池，再做个性化的运营和服务。如此不断循环，2017年到2019年林清轩将全渠道粉丝从100万增长到600万。

林清轩跨“左阿里右腾讯”（林清轩内部叫法）两大场景，进行融合的方式来全域运营顾客（见图“林清轩版的‘数字化飞机’”）。全域运营的“数字化飞机”的机身是主体，由“线上店+线下店”组成，左翼借由阿里生态的轻店铺、天猫旗舰店、“钉钉+手淘”、微淘、品牌号、支付宝等渠道的流量，用“商品+到店服务”引流到林清轩线下门店，为顾客提供个性化的服务及线下护理体验服务，直至完成交易；右翼通过腾讯生态的微信个人号、公众号、微信小程序、微信支付、企业微信等工具运营顾客关系，进一步提升顾客的复购；机尾是小红书、抖音、微博、直播等自媒体矩阵助力，结合使用渠道的力量，力出一孔。

林清轩版的
“数字化飞机”



（返回原文阅读）

林清轩打破了原先各个零售场景之间互相割裂的边界，整合线上线下全渠道资源，把与用户的“触点”掌握在自己的全局管理，再通过前中后端的数据沉淀和用户洞察，实现全域全时空变现，全链路数字化运营。

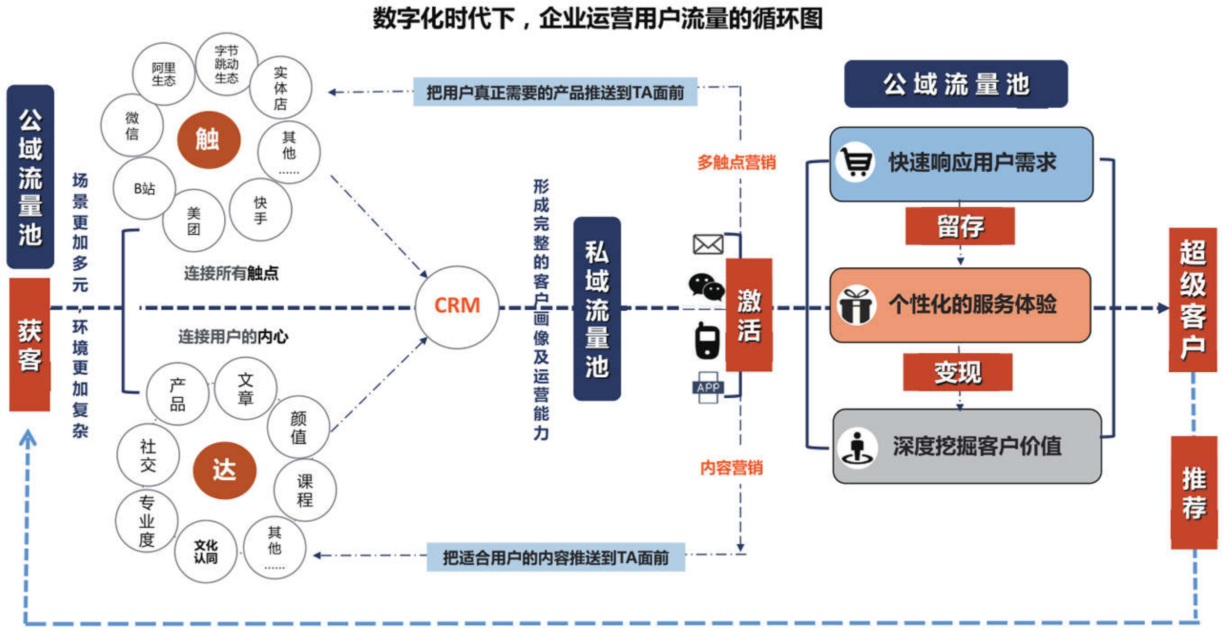
当下，公域的流量因为竞争的关系导致获取成本上升，所以企业开始学习自造流量，经营自己的用户流。私域流量的运营方式有很多，但归根到底都离不开一条路径：就是先从公域流量上拉新获客，经过适当的策划与运营，沉淀到企业的私域流量池，同时把企业分散在各个渠道的用户逐步迁移、整合至企业自有的用户池。比如通过策划一些具有吸引力的主题活动从广阔的公域流量上找到和企业匹配的用户，把新用户的数据导入企业的CRM，完成用户画像。再根据用户画像以精准地匹配信息、触达到对应他们经常去的消费场景，同时有意识地引导用户进入企业微信公众号、微信群、企业APP、小程序等里面，最终形成企业自有营销阵地——私域流量池。

私域流量的好处在于可以让用户主动参与，他们的分享欲望比公域流量上更高，复购也更强。私域流量属于深度经营用户生命周期的

行为，它的核心动作就是对用户的精细化运营，只有通过输出高质量的有价值的内容吸引更多用户的关注与留存，并和用户深度互动积累情感，企业才有机会把用户价值做大，使其成为超级用户。

接下来，企业可以用数据进一步精细切割顾客群体，围绕会员池里的会员习惯与顾客生命周期进行分层运营，针对消费者不同的偏好进行多触点、个性化的全渠道营销，让不同标签的用户分流到不同的渠道，通过多渠道进行个性化触达，把用户真正想要的产品及内容推送到他的面前，用户经过这些“触”与“达”的信息进行下单购买。在这个过程中，为了全方位满足用户需求，常常需要将自己私域流量池的用户再导引至公域流量池，利用公域里多渠道的触达与服务，来有效激活顾客。

企业需要明白，互联网时代的用户是到处流淌的，池子里的鱼并不是自己的，一不满意就喜新厌旧甩手而去。企业重点要做的是在建立好自己池子的生态，让更多的鱼流过自己池子，在自己策划的路径上被激发。企业需要通过与大的互联网平台合作，从公域流量池引入初始的鱼群，锻炼好自己运营私域流量池的能力，找到精准客户群的画像，再把鱼群引导到公域流量池享受多渠道、个性化的服务，再引来更大的鱼群到自己的私域流量池深度运营。如此周而复始，企业扩大自己的用户群以及激活客户的能力（见图“企业全域流量运营循环”）。



（返回原文阅读）

如此这样，企业就建立了一个一次获客而产生多次交易的运营闭环。企业在完成以上所述的流程后会发现，其实核心就做了一件事情——用户全旅程的数据化运营。

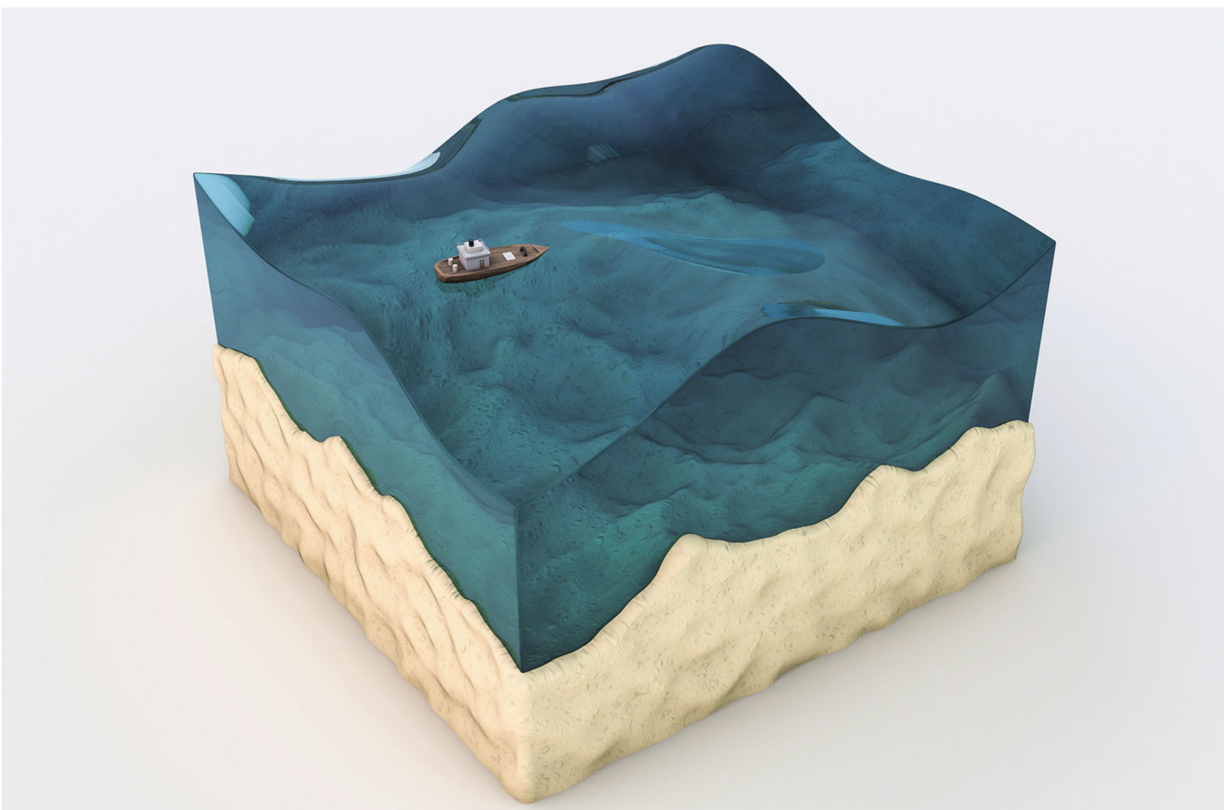
企业用数字化改变自身的连接方式和运营方式，才能更好地了解用户、服务用户，同时也沉淀了企业的数字资产为未来储备竞争力，最终满足消费者求新求变的需求，帮助企业迈向数字化的时代，实现数字化驱动的业务增长。

陈威如是阿里巴巴产业互联网研究中心主任，中欧国际工商学院战略学教授。王晓锋是极致零售研究院（SRI）首席研究员。

社交平台出海三策略

陈亮 杨洋 魏江 李卅立 | 文 李全伟 | 编辑

“内容+社交”平台的出海（国际化）面临诸多困难，本文提出了三条解决方法：解锁UGC（用户原创内容）力量，构筑本地内容网络；布局平台自有内容，打造IP生态链；建立多角度思维，提升多元治理能力。



近年来，随着“内容+社交”模式的兴起，TikTok（抖音国际版）、欢聚时代、Mico等在出海（国际化）征途中新军崛起，成绩喜人。自

2017年以来，TikTok先后登顶多个国家的应用商店榜首，覆盖超过150个国家和地区，全球下载量突破20亿次，成为全球最受欢迎的移动应用之一。然而，看似一帆风顺的出海之路却风险不断。自2018年7月起，TikTok就频频遭到了印尼、孟加拉国、印度等国的禁用；在欧美市场也如履薄冰，继在英国、欧盟遭到监管机构的调查后，在美国也接连受到联邦贸易委员会（FTC）和司法部的多轮指控与审查，最近又面临“国家级封杀”。除TikTok外，其他社交内容平台的出海之路也困难重重，快手推出的短视频应用Zynn，在北美市场上架仅一个月便因“内容抄袭”惨遭下架，折戟而返；微信也在印度遭到禁用，选择主动停止服务印度用户；爱奇艺的独播剧场在越南频遭盗版，独家热播剧《延禧攻略》在越南视频平台的更新速度比爱奇艺都快。

相较于出海先行军的工具类平台，“内容+社交”平台的出海面临着更多困难：一是文化上的羁绊。内容社交类产品的出海对本土化要求最高，不仅是文字和语言的本土化，还要考虑宗教习俗、行为习惯甚至价值观的本土化，稍不注意就会踩到红线。二是现有竞争者的阻碍。每个大区都有自己的社交平台和由此形成的网络效应，想要攻破这些在位者筑起的城墙，从“局外人”变成“局中人”面临很大的阻碍。三是政策法规的限制，尤其是版权保护的限制。一方面，这类平台无时不在产生内容和随之带来的版权问题，另一方面，内容类产品还会聚合大量第三方内容，侵权行为的发生概率也居高不下。据我们访谈了解，平台相关人员表示，中国社交应用类产品在拓展全球市场过程中会遭遇到各种法律问题，尤以知识产权问题最为常见。

面对千差万别的制度环境，社交平台如何才能乘风破浪？出海之路是一条充满不确定性却仍然有迹可循的探险之路，通过对苹果应用商店内排名前500的社交应用程序在47个国家的出海表现分析，我们发

现社交平台出海过程中应有效利用东道国制度这把“双刃剑”，根据当地的制度环境因地制宜制定运营决策，根据不同国家地区知识产权保护强度，调整内容布局和内容管辖方案，实现经济效益最大化。

内容组合拳：平台自有+用户生成

根据内容版权所有者来进行划分，我们把社交平台上内容分为平台自有内容（Platform Proprietary Content，PPC）和用户生成（原创）内容（User Generated Content，UGC）。其中，平台自有内容指平台所有者为提升平台吸引力并保持差异化的市场定位而主动生成、运营、维护的内容，这些内容的所有权归属于平台企业。平台通常可以通过独家授权、收购内容商、自建内容团队等方式提供享有版权的自营内容。平台提供自营内容主要是出于差异化策略的考虑，在掌握竞争对手所不能获取的关键用户数据后，平台能够较为轻松地通过针对性的优质内容输出以形成核心竞争优势，巩固不可替代的市场定位。

当然，单纯依靠平台自身产出内容来吸引用户，成本很高，事实上，平台模式的逻辑仍是分布式创新，依靠广大用户来帮助开发原创和有价值的内容，利用用户生成的内容来带动流量，再用流量来帮助变现内容，实现良性循环。用户生成内容是指用户借助平台界面发布的原创性内容，这些作品的版权或著作权归用户自己所有。借用经济合作与发展组织（OECD）2007年给出的规范定义，UGC是指那些由业余人士通过非专业渠道制作的、包含一定的创作性劳动并在网络上公开可用的内容，这些内容可以是视听类的，也可以是文字或者图像内容。你在Twitter上公开发布的每一条信息，你在B站上传的每一个公开视频都是用户生成内容。

虽然用户对自己的原创内容拥有法律上的所有权，但实际上平台有充分理由来利用这些资源创造收益。首先，这些资源之所以能创造价值，离不开用户与平台的共同努力，没有平台提供的服务器、界面等基础设施来打破地缘空间限制，相隔千里的用户很难在彼此之间建立联系，也无法形成通过社交网络传播才能增值的内容。因此，从很大程度上讲，平台为UGC的创造和商业价值的开发铺平了道路。其次，基于版权的商业开发在形式上十分灵活，并且往往都不是一次性的，平台可以作为UGC的代理人和经纪人，在不损害用户使用价值的前提下以多种形式对版权进行二次授权以“物尽其用”。而只要这些内容创造者能够从二次开发中获利，他们就有意愿主动或被动地接受平台提出的关于版权使用或让渡的条款。

社交平台出海策略

策略一：解锁UGC力量，构筑本地内容网络。东南亚、南美等发展中国家因为正处于移动互联网起步阶段且人口基数庞大，成为很多平台出海的首选蓝海市场。然而，这些国家大多在司法布局、立法机制和维权实践上存在一定的空白和不足，有些国家甚至无专门知识产权法院处理相关纠纷。此外，这些国家的相关立法对境外作品的保护力度较小，或对境外作品保护规定做了十分严苛的限制，又或根本不保护境外作品在当地的权益。因此，中国的社交应用产品面临着巨大的挑战，比如，除了爱奇艺饱受盗版之苦外，其平台上的博主也难逃被抄袭的宿命。一名来自越南的名为“山间厨房”的美食博主被网友发现“撞车”李子柒，其作品不仅在题材内容上与李子柒的定位完全一致，甚至连拍摄手法、剪辑手法、人物穿着以及画面布景等都高度相

似。然而，即使这样，由于举证困难，加之越南与中国在法律体制上的较大差异，即使有《伯尔尼公约》赋予版权所有者跨国追诉的权利与条件，李子柒所要支付的维权成本和维权难度都十分之高。极有可能这名被网友戏称为“东施效颦”的越南美食博主不会面临任何侵权指控。

面临上述困境，出海平台该如何打响保卫战？我们的研究认为，去这类版权保护意识较为薄弱、版权立法较为滞后的国家和地区开拓市场，平台应该全力推行UGC策略，解锁UGC力量，同时深耕本地，下沉到本地用户群中，从本土文化着手培育本土型UGC选手，摸清本土的用户路径，构筑起本地化的内容网络，充分利用本地化的“内容→互动→关系”形成的社交关系链，让病毒式传播来迅速点燃、激活本地网络效应，最大程度地从这些内容中获益，带动平台经济效益的提升。

尽管数字化技术兴起孕育了越来越多“天生全球化”平台企业，模糊了国与国之间的边界，以至于有一种说法：平台是全球整合型、无边界的网络，但是，由于内容型社交平台的特殊性，考虑到不同国家文化、用户交互的不兼容性，这类平台上的网络效应实则是一个受地区限制的竞争优势。我们称之为本地网络效应，而非全球网络效应，并不能轻易地实现跨越国家边界的传导。此外，社交平台的产品经理们告诉我们，在海外推行新的社交平台并非易事，国内的用户基础并不会很好地传导到新市场。因此，深耕本地市场，培育起本地的网络效应就显得尤为重要。

其次，正如前文所说，平台之所以能够利用本不属于它们的内容来获得经济利益，除了在于它们搭建的基础设施为UGC价值创造和变现提供了条件外，关键还在于它们可以利用产品的衍生用途创造价

值，以及高效率地匹配供需方，进而获取巨大的信息优势。由于这些制度不完善的国家，信息不对称程度较高，平台的信息优势愈发明显，平台因此可利用议价优势，在与用户收益分配过程中取得尽可能多的分配权，进一步提升平台的创收能力。

此外，对于平台上的用户而言，内容创作的成本主要取决于借鉴、学习甚至直接“拿来”前人成果的难易程度。在知识产权保护较为薄弱的制度环境中，用户内容的生成和二次创作变得更加容易。用户在内容生产上不再“束手束脚”，在“你中有我，我中有你”的相互借鉴和二次创作中，让UGC内容链条循环起来，利用内容推广内容，实现内容迭代和内容增值，让更多的作品得以在平台涌现。这在一定程度上促进了平台生态的“繁荣”。就如同热闹的场合、商品繁多的市集往往能吸引更多新用户，以此产生正反馈。

最后，尽管内容可以复制，视频可以盗版和抄袭，但是基于内容构筑起的网络效应却无法在短时间内被复制，一旦构建起基于内容的本地网络效应，即使版权保护薄弱、侵犯行为频发，由此构建起的城墙在短时间内也是坚不可摧的。

策略二：布局平台自有内容，打造IP生态链。相反地，有一些平台更加愿意选择去到法律法规比较完善、经济比较发达的欧美国家。一方面这些国家数字基础设施比较完善，智能手机普及度较高，用户需求较为领先、心态也更为开放，对非本土产品的接纳度也更高。另一方面，这类发达国家内容经济和广告业态较为成熟，内容变现能力也就更强，根据Silver Mouse的统计分析，发达国家的平均CPM（每千次展示费用）远高于发展中国家。除此之外，这些国家对知识产权的保护也较为成熟，一旦侵权行为被举报核实，侵权方将面临内容删除、账号封闭甚至更严格的处罚，即使对方是总统也不例外。

我们的研究发现，如果平台出海的目的地是在那些知识产权保护意识和制度都比较完善的国家，那么它们需要更好地布局平台自有内容，打造完整的IP生态链，全面探索和开发IP的衍生价值，实现“一鱼多吃”，还可以通过与品牌合作伙伴以及平台领先用户的合作来建立商品联合开发，实现流量迁移和变现，最大化商业价值。同时，通过IP衍生作品的开发，还能进一步提升原始IP的影响力，形成正向反馈。爱奇艺就是一个很好的例子，它们对“新说唱”IP的开发和利用可谓淋漓尽致，授权合作品牌超过15家，开发了逾300个SKU（库存量单位）的联合定制款产品。当然，为了节省内容成本，平台可以通过寻找当地版权合作方、与海外机构联合同步开发的方式来获取相关内容版权，或者也可以像优酷一样直接将国内优质IP进行海外翻拍。

此外，平台出海到这些国家时，还需要特别关注内容管辖，把关用户生成内容质量和版权，提升用户体验感，进而激发网络效应的发挥，并将此带来的流量更好地帮助平台自有内容的商业化价值实现。要严格遵照当地法律法规来制定用户条款细则，在合理合法的框架内与用户协商作品的商用权分配，形成与内容创作者之间的良性合作关系，获得价值共创收益。

策略三：建立多角度思维，提升多元治理能力。社交平台是一个关系、内容、互动三者紧密有机结合的平台，这一属性注定了社交平台出海的征途难逃风吹浪打。不同于国内相对宽松的用户环境和监管环境，一些海外国家的法律法规更为细致和严苛，宗教文化对社会生产生活的影响也更为深入。一些在国内规制文化的边缘地带游刃有余的平台，到了海外可能很容易“翻船”。大多出海社交平台面临的一个长期挑战就是如何合法合规、合情合理地运营。我们认为社交平台在出海过程中要建立起多角度的思维方式来应对海外市场多元的制度和

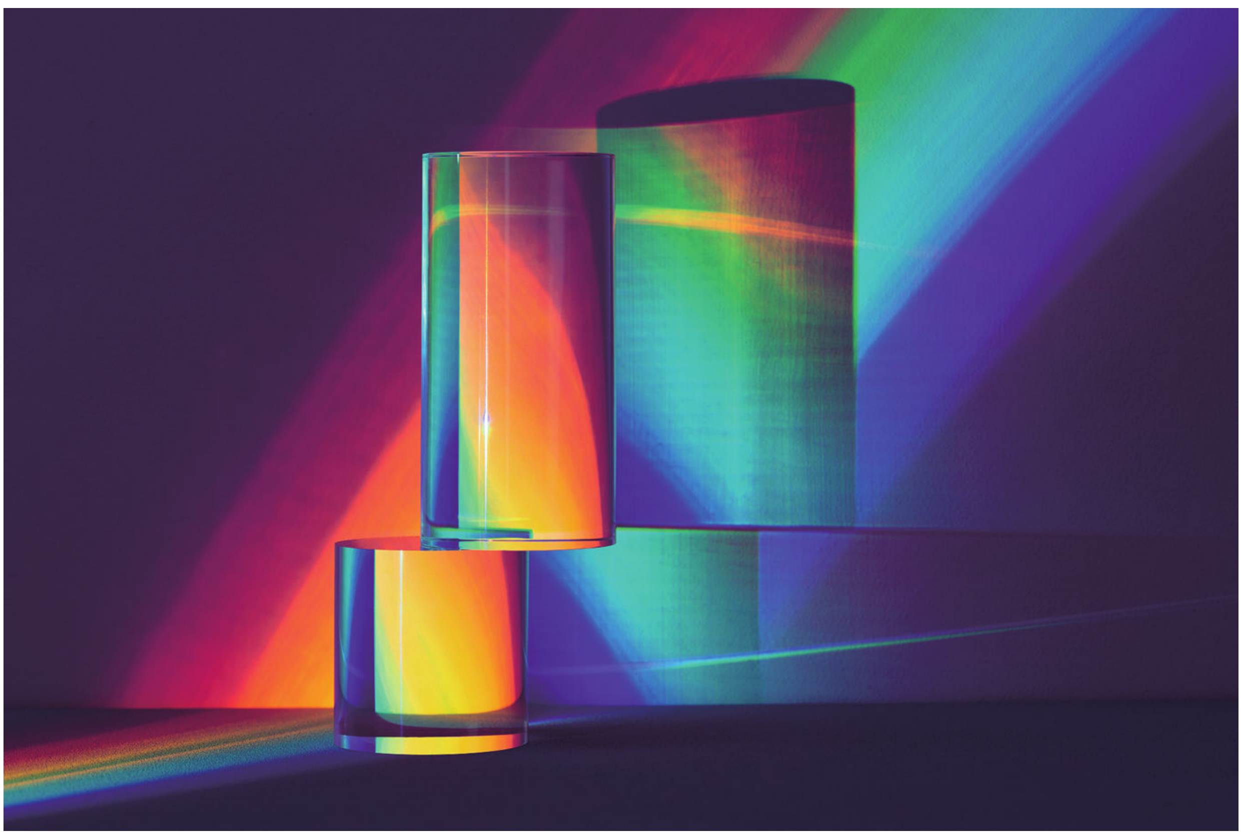
文化，同时也要积极提升平台自身的治理能力。具体来看，一方面要多角度地了解并熟悉当地的法律法规，尤其是在版权或著作权保护和用户隐私保护方面的法律法规，才能因地制宜地进行提前布局、设计预警机制和应对方案。例如想去欧洲市场，那么就无法绕开《通用数据保护条例》（GDPR），必须严格遵守，尤其是对于依赖算法分发的那些平台。另一方面，还要深入了解当地的宗教、政治和文化，避开敏感地带。如果想去印度，就要重点把控内容审查，切忌触碰宗教和政治问题的红线。除此之外，我们认为平台治理能力是社交平台出海必须具备的基本能力之一，也是社交平台良性内容生态形成的基础。因此，社交平台出海还需建立起与东道国市场相匹配的平台治理能力，因地制宜地设计平台内容的审查标准、版权治理标准，明晰维权边界，严控监管尺度，严守合规底线。

陈亮是澳大利亚墨尔本大学管理学高级讲师。杨洋是浙江大学管理学院博士后研究员。魏江是浙江大学管理学院教授、院长。李卅立是美国南卡罗来纳大学摩尔商学院国际商务系教授。

最佳领导团队：一超多强

张建君 | 文 李全伟 | 编辑

在一把手与高管团队成员之间四种组合中，差距适中的“一超多强”是一种最好的组合。打造“一超多强”的团队需要一把手具备高瞻远瞩、知人善任和善于分享三个关键素质。



楚汉战争最终之所以以刘邦的胜利和项羽的失败而告结束，原因之一就是刘邦能够团结韩信、彭越、英布等几支重要力量一致对付项羽。因此刘邦的胜利正是团队对个人英雄主义的胜利，是打群架的胜利。而现代的竞争因为环境更加复杂多变，团队尤其是领导团队对组织成功的重要性就更加凸显。因此，组建一个有战斗力的领导团队也就成了企业和组织能够不断成长和走向伟大的重要任务。

什么样的领导团队才是一个好团队？本文只从团队成员能力差距的角度，提出一把手与高管团队其他成员之间的几种组合，比较各种组合的优劣得失，从中试图提出一种最佳搭配来。

以一把手与高管团队成员之间的能力差距为标准，基本存在四种组合：强干弱枝，一超多强，强强联合，主弱臣强。

四种组合

第一种组合是强干弱枝。“强干弱枝”指一把手与团队其他成员之间能力差距巨大，一把手粗如树干，而其他成员则细若树枝。这样的组合好处是稳定，因为团队成员不会对一把手构成威胁和挑战，执行力较强；但其脆弱之处在于组织的成败得失系于一人，如果一把手英明，那么组织可能发展得很好，一旦一把手出现失误，组织就有可能出现问题甚至陷于灾难。中国历史上秦汉以来大一统的王朝，尤其是那些雄才大略的帝王（比如秦始皇、汉武帝、朱元璋等），多数都把强化皇权、拉大君臣之间的权力差距作为实现江山一统、传承万世的关键举措，但我们看到的简单事实是，没有哪个王朝传承万世，秦更是二世而亡，根本原因在于王朝无法保证后世的帝王代代优秀。现代

高度复杂多变的环境更是对“英明的领导者如何保持英明”带来了挑战。

第二种组合是一超多强。“一超多强”是学者李慎之在总结苏联解体、东欧剧变后的国际秩序时提出的一个概念。我们在这里借用这个概念指代领导团队的一种组合。这种组合里，一方面一把手比团队其他成员存在一些突出或优越的地方，而这些优越之处恰恰是一把手能够被大家接受和拥戴的原因；另一方面，团队的其他成员也很优秀，群星璀璨。这个组合在我看来是最好的组合。中国著名的优秀企业的领导团队多数都是一超多强的组合，比如华为团队、阿里巴巴团队、腾讯团队、小米团队等等。以华为的领导团队为例，作为华为的创始人，任正非以其远大的理想、深邃的思想、敢战能战的勇气和洞烛先机的智慧等品质成为华为不可缺少的领袖人物，同时高管团队中其他成员也以他们在不同领域的突出能力和专长构成了一个优势互补的团队。

第三种组合是强强联合。“强强联合”指的是一把手与团队其他成员之间没有能力差距（或者团队成员不认为一把手比他们强）的组合。与一般人的想象不同的是，这种组合很可能是一个比较差的组合。原因很简单，一把手没有权威，无法产生秩序，甚至会产生各种内斗。在新东方的发展过程中曾经出现过这么一段时期，著名的“三驾马车”——俞敏洪、王强和徐小平可以说就是“强强联合”的组合，但因为俞敏洪与王强、徐小平相比，心理上没有优势（王强和徐小平在学校期间英语水平和学术水平比俞敏洪高，徐小平还是俞敏洪的老师），王强和徐小平又有海外留学或者工作的经历，个性也比较强。因此，根据俞敏洪的说法，他们之间很难建立起上下级关系这样明确的管理秩序，决策效率十分低下。2001-2004年之间更是经历了尖锐的

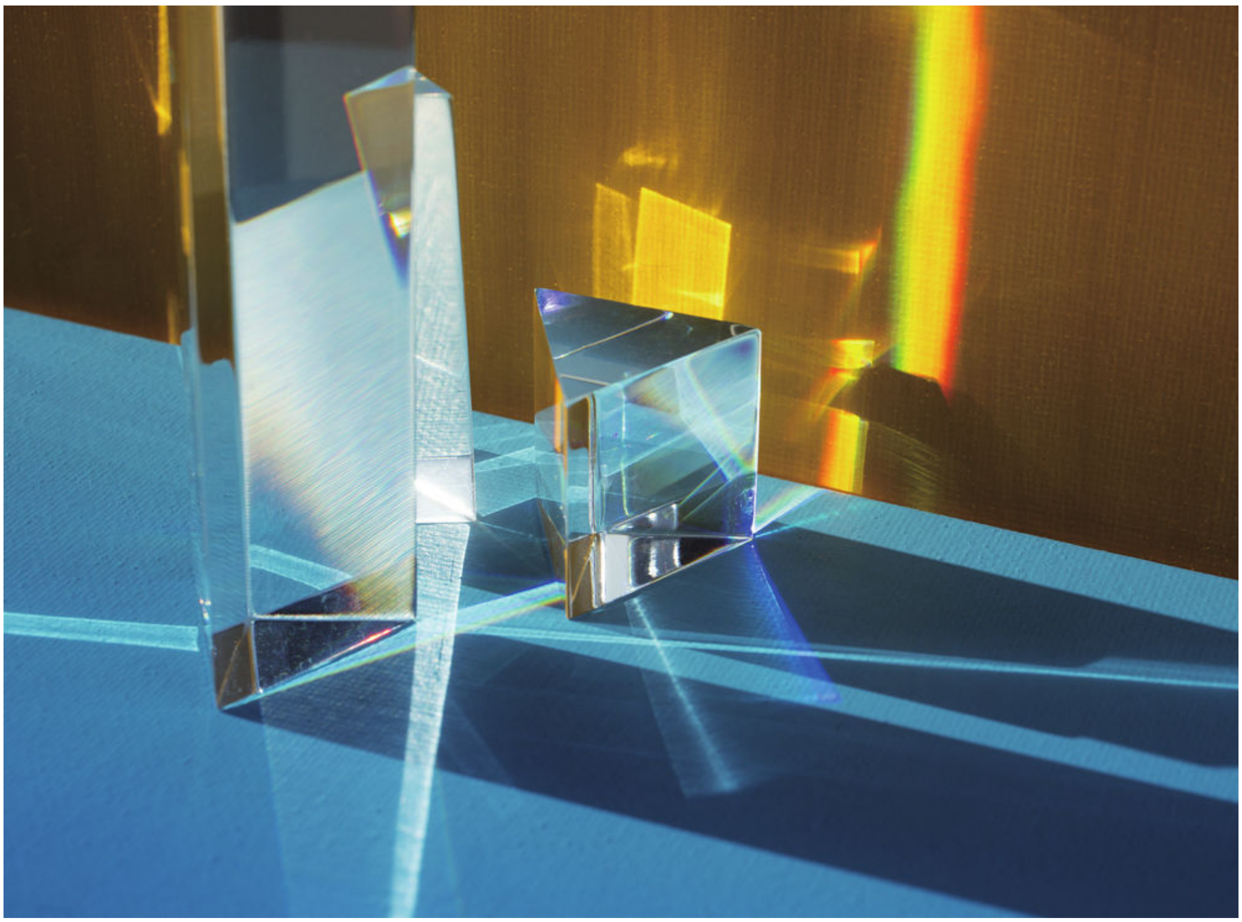
内部矛盾，俞敏洪一度从管理位置上退出，心情郁闷。后来“元老”逐渐退出，新生代进入以后，俞敏洪才树立起其权威，新东方也才建立起完善的管理架构和决策秩序，新东方的领导团队才开始进入“一超多强”时代。

最后一种组合是主弱臣强。“主弱臣强”是一种最差的组合。很显然，在这种组合里，居上位者不安全，居下位者不甘心，如果上下缺乏沟通信任，领导团队内部的猜忌、冲突和权力斗争就会频繁上演。隋末瓦岗寨的翟让和李密，水泊梁山的王伦与晁盖、晁盖与宋江，北洋政府在1917-1918年间黎元洪（总统）和段祺瑞（国务总理）都属于这种组合。以黎元洪和段祺瑞之间的关系为例。袁世凯去世以后，黎元洪以副总统接任总统，当时的国务总理是号称“北洋之虎”的段祺瑞。黎元洪在武昌起义时只是一个新军协统（大概只相当于旅长），以南方新军的代表在中华民国成立时成为副总统，在能力和威望方面与段祺瑞都无法抗衡，再加上见识和主张的不同，两个人之间爆发了激烈的“府院之争”，黎元洪不得不请张勋入京帮助解决他们之间的纠纷，结果闹出了张勋复辟的丑剧。

从强干弱枝到一超多强，到强强联合，再到主弱臣强，一把手与高管团队成员之间的差距从大到小，从正到负，递次缩减。从以上的简单分析可以看出，差距过大或者过小都会出现问题，差距过大会造成一人独尊，决策失误，一把手累死，其他人闲死；差距过小或者负向差距则会出现权威真空，权力斗争。一句话，领导团队内部的能力差距（和由此带来的权力差距）与组织业绩（成功）之间可能存在倒U形的关系，差距适中的“一超多强”是一种最好的组合。

“一超”的素质

既然“一超多强”是最好的组合，那么这个“一超”需要具备什么样的素质才能打造“一超多强”的团队？当然，理论上存在多种可能性，现实中也存在着丰富的实践，有些人或者因为地位高或者因为能力强一开始就鹤立鸡群，有些人则是在创业过程中脱颖而出，成为众望所归的领袖，正如孔子所说：有些人“生而知之”，有些人“学而知之”，有些人“困而知之”。我认为，不管“一超”产生的来源和过程如何，三个素质对于“一超”是非常关键的：



第一是高瞻远瞩。那就是，领导者能够洞悉时代变化趋势和行业发展方向，能够为组织的未来找到方向并制定正确的战略。尤其是在环境中出现不确定性，组织出现困难的时候，如果领导者能够为组织

找到成功的道路，那么该领导者就会被大家接受和追随，正像毛泽东在中国革命中所发挥的关键作用那样。克劳塞维茨在《战争论》中说：“面对战争中的不可预见性，优秀的指挥员必备两大要素：第一，即便在最黑暗的时刻，也具有能够发现一线微光的慧眼；第二，敢于跟随这一线微光前进。”而发现微光就需要智慧，需要高瞻远瞩。为此领导者必须在一定程度上具备“思想家”的素质，勤学敏思，见微知著，对事物的判断有着超出常人的敏锐和洞察。

第二是知人善任。虽然一把手个人的能力非常重要（尤其是作为创业者），但要成就伟大的事业，绝不是个人单打独斗、亲力亲为所能实现的。伟大的事业需要伟大的团队。这就需要领导者能够慧眼识珠，知人善任。因为人才往往都有缺点，所谓“金无足赤，人无完人”，所以知人善任背后更重要的品质是领导者一定要有宽广的心胸和容人的雅量，能够用人之长，容人之短。当然，如果一把手能够在带领团队奋斗的过程中与大家一起相互学习共同成长，“美美与共”，让每个人都变得不断完美，那将不仅对于组织来讲是一个理想的结果，对个人的成长也是极大的福音。

第三是善于分享。领导者如何才能让那些有能力的人追随自己？很简单，善于分享是必要前提。虽然理想、愿景、情怀等对于吸引人才也有着不可或缺的作用，但物质和财富上的分享还是最基础的，正如当下大家所讲的“只讲情怀，不讲金钱激励的公司，都是耍流氓”。如果一个人寄希望于把所有的好处都归于自己，对下属刻薄寡恩，能少给就少给，那么早晚会变成孤家寡人。《大学》里就有这么一段经典的话：“有德此有人，有人此有土，有土此有财，有财此有用。德者，本也；财者，末也。外本内末，争民施夺。是故财聚则民散，财散则民聚。”这就提醒领导者一定要建立正确的金钱观、财富观，认识

到平台做大了大家获益自己也获益，而平台小了自己只不过是个“富家翁”“守财奴”而已，而且要认识到事业带来的成就感、对社会的贡献、对他人的成全都是更大的人生价值。

在这三个方面做得都不错的一个突出的例子就是任正非。任正非的高瞻远瞩、危机意识、深邃的思想和高屋建瓴的智慧在他一年以来跟记者的历次交流中已经为国人所熟知。华为的不拘一格用人才使得各种人才（包括任正非所说的“歪瓜裂枣”，即那些虽然有缺点，但在某些方面特别突出的人才）能够为华为所用，其赛马的人才选拔机制让真正的人才能够脱颖而出，而轮值CEO（董事长）制度则提供了一个舞台，能够让一个领袖群体一起把华为的各项工作推向前进。任正非善于分享的做法更是令人津津乐道：任正非作为华为的创始人其股份却不超过1.2%（任自己说比照乔布斯占苹果股份的0.7%，他的股份未来还有进一步下降的空间），华为18万员工大概一半左右都拥有华为的虚拟股份，可以从华为的发展中获益。任正非之所以能够做到这些，除了他丰富的经历外，就是开放自我、坚持自我批判和不断学习的结果。

最后，一把手的格局和能力决定了他能够使用的人才量级，因而也就决定了组织最终能够达到的量级。因此，一个领导者只有不断地学习，提高能力，扩大心胸，才能够团结天下英才，把事业不断推向前进。

张建君是北京大学光华管理学院组织与战略管理系教授。


Experience 经验

有效利用
空闲时间
只需六招

HOW TO (ACTUALLY) SAVE TIME WHEN YOU'RE WORKING REMOTELY

疫情期间，鲜有人能有效利用节省下的通勤时间，本文提供六招助你规划工作时间、设立明显的工作生活界限，增加"主动消遣"时间。

劳伦·豪（Lauren C. Howe）
艾希莉·惠兰斯（Ashley Whillans）
约亨·门格斯（Jochen I. Menges）| 文
柴茁 | 译 孙燕 | 校 腾跃 | 编辑

尽管远程办公对大家来说是个挑战，但这也有积极的一面：对于许多人来说，通勤已成为过去式。仅在美国，无需通勤每周可以帮员工们节省出约8900万小时——相当于自新冠疫情暴发以来节省了超过4450万个工作日。这些数字表明，远程办公可以帮我们夺回最宝贵、最有限的资源：时间。

然而，尽管有可能节省出大量时间，许多人仍然很难如愿用省下的时间完成当初设下的目标：学习烘焙、冥想或撰写下一部伟大的文学杰作。相反，我们在疫情期间收集的1.2万名美国和欧洲人的数据表明，省下的时间通常被浪费在没价值的工作和不尽如人意的休闲活动上。拥有更多的时间并不一定意味着我们能够明智地使用它。到底哪里出了问题?

启示1:

居家办公，还是办公生活混为一谈?

不再通勤之后，工作与家庭之间的界限变得模糊。尽管研究表明，人们将通勤视为一天中最紧张而不愉快的时刻之一，但取消通勤也会造成问题。

在一系列研究中，我们发现通勤可以帮助人们在家庭和工作之间切换，没有通勤，人们很难将工作和个人生活区分开。如果没有在下午6点关闭电脑、挤上车回家，许多人会比往常更晚下班，“再发一封电子邮件”的想法会让人在电脑前再多窝上两个小时。可是，这种超时工作往往效率很低。

在研究中，人们表示，疫情期间的“文山会海”更多，有太多的“设定议程”，而没有足够的创造性协作，大家的时间花在了更多没价值的工作上。这充分验证了帕金森定律（Parkinson’s law，也可称之为“官场病”“组织麻痹病”或者“大企业病”——编者注），只要还有时间，工作就会不断增加，直到用完所有的时间，每天平均省出的53分钟的通勤时间通常会被其他效率较低的工作占用。

启示2:

节省时间还是浪费时间?

人们通常不会明智利用来之不易的空闲时间。我们的调查发现：“被动消遣”的活动（例如看电视）急剧增加，而当志愿者或社交等“主动消遣”活动却有所减少。虽然一些“被动消遣”也是健康的放松方式，但我们的研究表明，它比“主动消遣”带来的幸福感要小得多。

不可否认，疫情阻断了许多“主动消遣”活动。但是，在遵守社交隔离的前提下，已经有许多创新的方法可以让我们追求“主动消遣”，例如，Zoom推出的游戏之夜和欢乐时间、聪明的远程集体运动和虚拟志愿者。



在全球危机时期，优先考虑放松是健康的做法，我们努力最大限度地提高工作效率也是人之常情。但是，当我们回到接近工作常态

时，怎样才能确保用节省下的时间做真正让我们感到开心、有意义的事情?

以下几种策略有助你规划工作时间、设立明显的工作生活界限，并增加“主动消遣”时间:

1 创建专属于自己的通勤时间

对于许多人而言，通勤是即将进入“工作模式”的时候。这种过渡不一定必须是真正的通勤。研究表明，最理想的通勤时间是16分钟，因此当你准备开始远程办公时，可以花些时间寻找一种调整到工作模式的方式（我们并不是真要像一些伦敦人那样假装在坐地铁）。

最近的一项研究表明，最幸福的通勤者是那些利用通勤时间规划工作的人。因此，无论是在家还是出去散步，尝试花15分钟做日程规划，然后再开始远程办公。实际上，散步是减少压力的“主动消遣”，因此，日常有意做些步行锻炼也不错。

2 给自己一个收工信号

在德国，Feierabend（含义：下班后的休息）是每天傍晚的“小确幸”，标志着一天工作的结束。通常是酣畅淋漓地来一杯德国啤酒。无论是喝饮料、吃零食、去跑步还是给朋友打电话，你可以用标志收工仪式的活动来结束一天的工作，给自己一些期待。这些细微的小事可以帮你庆祝白天取得的成就，而不是专注于仍需要做的事情，给生活带来意义和幸福感。

3 集中攻克每日必须完成的任务

为了避免被无穷无尽的工作淹没，你要找出每天必须完成的任务，无论如何都要完成的一件事，然后全力以赴。屏蔽电子邮件和消

息的不断干扰，专注于头等大事才最重要。研究表明，如果你完成了必须做的事，那么最终的成就感可能会极大提升幸福感。

4 留出处理非紧急要务的时间

预先留出处理重要但非紧急任务的时间，以免日程被永无休止的Zoom会议占据。我们的研究发现，每天定时留出时间屏蔽所有干扰，只专注于特定任务，可以帮助员工提高工作效率，减轻负担。定时留出时间可以防止你因为只专注下一个截止时间，而陷入毫无意义的工作，从而提高效率、减少压力。

5 在隔离期恢复社交活动

上面的策略可以帮你节省一些时间，但获得更多时间本身并没有任何意义，如何利用时间才最重要。你是否会用省下来的空闲时间联系其他人？开始运动或做志愿服务？就像在工作日中定时留出时间一样，我们建议在工作之余安排一些"主动消遣"活动。

这不一定要投入很多。研究显示，短暂的非正式社交互动（无论是线下或线上），抑或10分钟或20分钟的"主动消遣"，都可以增加幸福感。这不是要你每天花两个小时社交，你只需花上20分钟与朋友聊聊天或散个步。

你甚至可以将社交时间与其他追求相结合，例如与朋友一起运动，从而最大程度地提升"主动消遣"。这不仅可以一石二鸟，还能让其他人敦促你实现目标，也更容易坚持。

此外，尝试在日常工作中增加社交机会。例如，利用通勤时间与他人（哪怕是同车的陌生人）建立联系可以增进幸福感。如果是远程办公，或许你可以每天固定与家人或朋友聊聊天。

6 进行时间管理实验

如今我们都在参与一场如何利用时间的大型实验。但是，即使取消疫情期间的社交限制，我们还是要继续尝试新的时间管理方案，找出最适合自己的那个。

例如，我们的团队在苏黎世大学发明了“3-2-2周”模式，让我们保持工作和生活的良好平衡：我们每周在办公室工作三天（办公室给我们带来欢乐，让通勤时间变得有价值），在家工作两天，还有两天留给家人和朋友。尝试用不同的方法分配时间，找出在疫情期间和疫情后最适合自己的方案。

在全球范围内，转向远程办公可以节省数十亿小时。但是，如何用好这些时间取决于我们自己。现在是时候应该认真地思考一下，如何重塑工作才能得到更多我们最渴望的东西：时间。

劳伦·豪是苏黎世大学未来工作课题的博士后研究员。**艾希莉·惠兰斯**是哈佛商学院谈判、组织和市场部门专业的助理教授。她的研究主要关注时间、金钱和幸福感。她的第一本书《巧用时间：如何找回时间并过上幸福的生活》（Time Smart: How to Reclaim Your Time & Live a Happier Life）将由哈佛商业出版社于2020年10月出版。**约亨·门格斯**是苏黎世大学领导力和人力资源管理专业的教授，也是剑桥大学组织行为学的讲师。

打破签约僵局的另一个“策略”

WORLD-CLASS BULL

约翰·汉弗莱斯（John Humphreys）
扎法尔·艾哈迈德（Zafar U. Ahmed）
米尔德里德·普赖尔（Mildred Pryor）| 文
夏林 | 译 蒋荟蓉 | 校 孙燕 | 编辑

参与对方领导者个人生活并投其所好，是聪明的销售策略，还是违反道德之举?

“你在开玩笑吧，萨曼莎，”杰里米有点气急败坏，“克里斯做成了两年多来最大一笔生意。他是业绩最优秀的！他打破了僵局，争取到穿山甲公司！他非常出色！”

专业车队服务公司（Specialty Fleet Services，简称SFS）销售副总裁杰里米·席尔瓦，从10楼办公室窗口望向旁边的街区，看到南波尔克老拉蒙大厦附近长方形的空地上，停着两辆穿山甲燃气电力公司的明黄色维修工程车。争取穿山甲公司的车队管理业务过程漫长而艰难，利润也相当丰厚。要不是销售大师克里斯·诺克斯（同事们佩服他本事大，给他起了外号“堡垒”）施展计谋，公司恐怕还对穿山甲的“硬壳”无计可施。杰里米实在没想到，现如今人力资源副总监萨曼莎告诉他，诺克斯违反了公司道德规范要受处罚。

“如果你说的‘出色’是‘欺诈’的意思，也许是吧。”萨曼莎挑着眉毛说。萨曼莎跟杰里米是朋友，也经常合作，曾帮他完成销售队伍重

组，包括建立新的激励和佣金制度。不过，目前她还是公司道德审查委员会主席。

“违反道德规范就是违规。公司有明文规定，‘欺骗性商业行为’违反道德，一定要承担后果。所有人里你应该最清楚才对。”

杰里米想，这话倒是没错。五年前杰里米刚进SFS不久，就出现一桩丢人的回扣丑闻，当时杰里米一直在推动制定道德规范。然而如今这套规范要用来对付手下的明星销售堡垒诺克斯。事情怎会发展到这一步?

棘手的客户

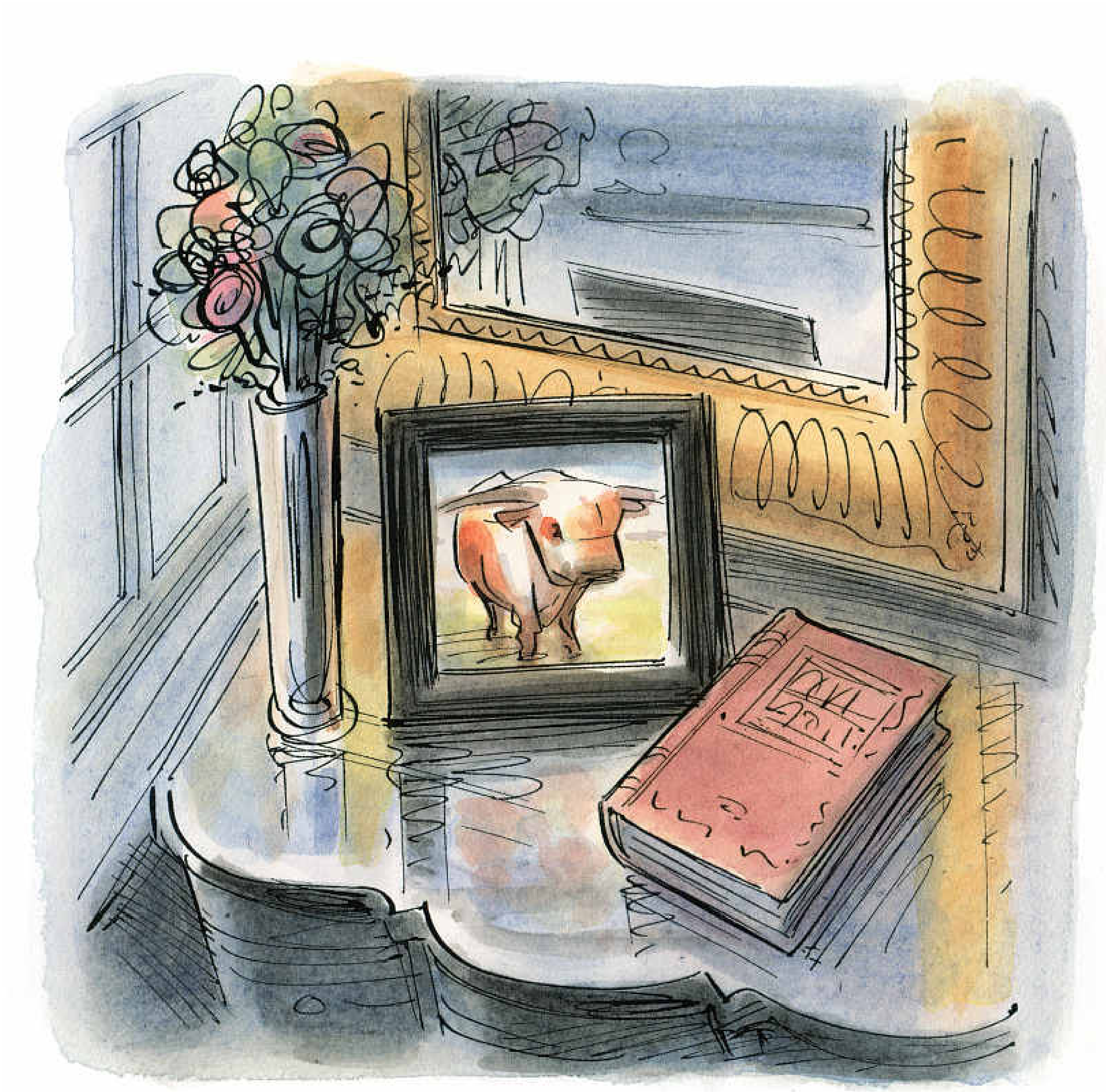
六个月前，区域销售经理威尔·梅耶斯前往拜访穿山甲公司CFO戴尔·兰德里，再次无功而返。得州阿马里洛高档的烤肉餐厅“得州两步舞”里，杰里米和堡垒正赶着吃已经迟了的午饭，威尔一边感叹“就是没法推进”，一边瘫倒在两人旁边的座位里。威尔就是想找人吐槽，杰里米也就随他去了。

“所以，戴尔不喜欢FleetNet的介绍？”

“他就是坐着看，什么问题也没问，看完后耸了耸肩。”威尔抱怨道。

FleetNet是公司新推出的系统，可以根据客户需求定制在线服务。系统在每辆车上安装支持全球定位系统（GPS）的模块，实时跟踪车辆位置、行驶里程、燃油效率和驾驶员行为（超速、猛提速、急停等）。系统还能帮客户整理自有和租赁车辆的维护和事故记录，跟踪保养和维修成本、最新转售价格以及客户车队经理极为关注的其他很多数据。让威尔一直烦恼的是，尽管穿山甲公司的车队经理对FleetNet

很感兴趣，但还是得听从戴尔·兰德里的意见，只有戴尔能决定公司跟哪家服务商合作。



“最糟的是，戴尔总是叫我下次再去介绍产品，”威尔抱怨道，“我觉得他有点虐待狂。”

克里斯·诺克斯舔了舔手指上的烤肉酱。“戴尔·兰德里……是不是在帕洛·杜罗有休闲农场的那个人？”

“就是他，”威尔说，“他只在谈论自家公牛的时候才有点精神。他说上周末把牛送去卢伯克参展，还得了什么奖。可真厉害。”

堡垒点点头，盯着盘子里的骨头，说，“你不介意我去拜访他一趟吧？也许我有办法。”

威尔看向杰里米，杰里米耸了耸肩，“反正也不会有什么损失，对吧？”

“不会，”威尔表示同意，“我已经尽力了，换别人试试也好。”

“佣金都归你。”堡垒主动提出。

“不用，”威尔说，“只有来场大战才能搞定穿山甲公司。如果你成功了，当然要给你佣金，欢迎去试试。”

“那就两人分，”杰里米说，“很公平。”

公牛艺术家

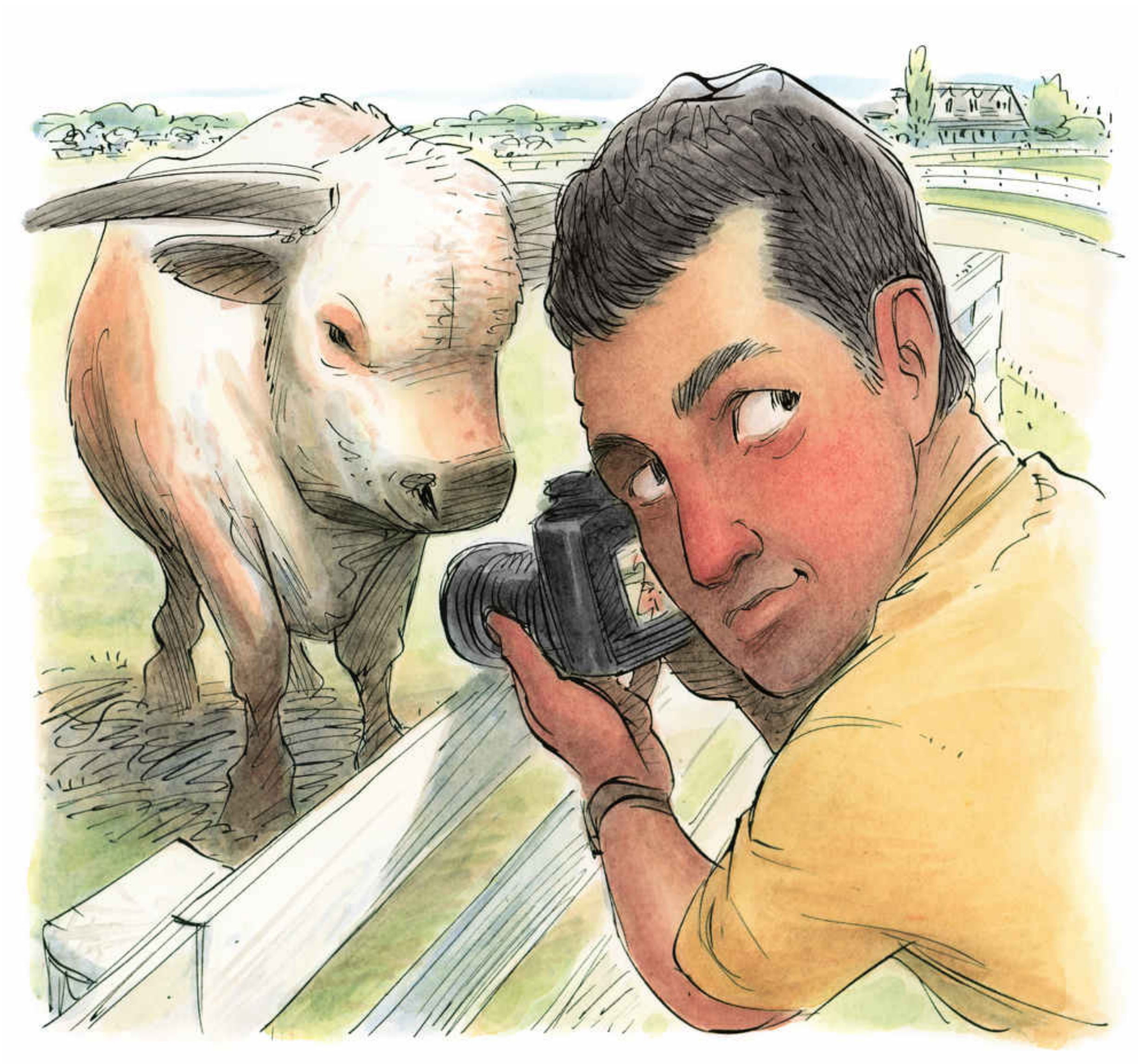
堡垒做了些功课，发现戴尔和卡罗尔·兰德里夫妇的小农场是继承来的，面积不大但风景相当好（身为CFO，戴尔肯定也会承认跟附近一些大农场相比，自己的农场实在很小）。兰德里家养了一小群长角牛，他对其中一头公牛尤其自豪，总是一副“我的牛比你们的优等生还棒”的样子。

一个星期六早上，堡垒开车前往兰德里的农场。他想把这次拜访策划得像一场意外惊喜。沿着蜿蜒车道开进牧场后，他看见一头巨大的长角牛独自站在栅栏边。“既然主动推销没用，”他想，“不如试试让他来找我。”

堡垒敲了敲大门，脑子进入了下棋模式，落子之前想到了后面好几步。开门的是卡罗尔·兰德里。比赛正式开始。

“嗨，您好，”堡垒高兴地说，充分展示着灿烂的笑容和性格，“本来无意打扰，但我路过时看到那头大公牛。如果您不介意，我想给公牛拍几张照片。那头牛真是雄壮啊，”他补充道，“我觉得最好先征得主人同意，以免您怀疑。”

“当然没问题，”她说，“我和丈夫都为老大哥骄傲。它得过很多奖呢。”堡垒几乎能肯定，卡罗尔说话时有些脸红。他赶紧道谢，沿着篱笆线回到公牛站，用数码相机拍了十几张照片，然后继续上路。



回城的路程不短，堡垒把车停在一座桥上，桥下是潺潺小溪，溪旁有片树林。他看着溪水流过色彩斑斓的石头，尽管气氛祥和宁静，却掩不住心中的兴奋。

上钩

“嗨，记得我吗？”堡垒略带顽皮地问道。卡罗尔当然记得上次那位要给老大哥拍照的彬彬有礼的年轻人，立刻请他进门。初次见面后已经过去两个星期，这次堡垒带来了惊喜。他递给卡罗尔一张加装精美相框的照片，照片中正是那头魁梧的牛。

“照片效果挺不错，我想您可能想留一张。”他笑着说。事实上，堡垒本来摄影水平就高于一般人。即使拍照不是计划中一部分，他也会因为这张照片自豪，因为照片捕捉到那头牛的神韵——冷漠而倔强的表情，玻璃般清澈的黑色眼眸。堡垒对照片的喜爱也感染了卡罗尔。“哇，这张照片太棒了，诺克斯先生！”她赞叹道。

“请叫我克里斯吧。”

她把照片放在门口桌上，旁边是英国探险家亨利·斯坦利（Henry Stanley）的皮面传记。堡垒满脸笑容地告别，卡罗尔还在不停道谢。但他知道，不久之后他们还会再见面的。

堡垒离开兰德里牧场沿着大路返回时，有辆车从斜坡上驶来。他看到驾驶盘后表情冷漠、全神贯注又全无防备的人正是戴尔·兰德里。（堡垒当然在谷歌上搜索过戴尔和老大哥的资料，看到过一些合影照片，老大哥对身上绑着的彩带一副无动于衷的样子，戴尔则笑得合不拢嘴，看起来很高兴。）堡垒记下了车的牌子和型号，确保下次拜访时能遇上对方。

堡垒等了三个星期。这段时间，戴尔·兰德里肯定每天都能欣赏到宝贝老大哥的艺术照，也会听妻子提起（堡垒确信不止一次）是一位彬彬有礼、体贴大方的年轻人拍的照片，还装好相框赠送。堡垒善于把握时间，操之过急容易坏了大事。堡垒的策略就像浓茶一样，浸泡一段时间才能香气四溢。

跳进陷阱

再次拜访时，刚看到牧场的车道，堡垒几乎忍不住庆幸自己的优秀。经过几周“不经意的观察”（他不喜欢“监视”这种说法），堡垒发现戴尔·兰德里通常星期五中午回家。“中奖！”堡垒对自己说。他不仅看到戴尔的Escalade停在房子前，戴尔本人也和卡罗尔一起在外面，各站一侧擦洗着老大哥强壮的肚皮。

“您就是兰德里博士？”堡垒打了声招呼，还略带了点英国口音，想要学习亨利·斯坦利找到行踪不定的利文斯通博士时经典的问候。

“是我。”CFO兰德里说。

“戴尔，”卡罗尔·兰德里说，“他就是克里斯，送给我们老大哥精彩照片的小伙子。”然后她转头对堡垒说：“抱歉，我忘了您贵姓！”

“诺克斯。我叫克里斯·诺克斯，兰德里先生。”两人握了握手。“好吧，克里斯·诺克斯，很高兴认识你。我们非常喜欢你拍的照片。这头老牛就像家人一样。非常感谢。”

在卡罗尔的坚持下，两人答应进屋喝杯冰茶。“告诉我，克里斯，除了帮大型农场动物拍照，你平时还做什么？”戴尔问道。堡垒告诉戴尔，自己在SFS做销售工作。

“是吗？”戴尔提高嗓门，“真是太巧了。我在穿山甲燃气电力公司，多年来你们公司的人一直想跟我们做生意。”堡垒解释说工作领域不同，然后故意多说了点，“我们为客户提供大量数据，都是定制的。因此，公司的重点是真正的大客户。我对穿山甲燃气不太熟悉，也许你们不需要我们提供的高水平服务。也许我们的价格比你们现在用的服务贵一点。”

堡垒注意到戴尔的鼻孔微微张开，有些人跟自己的宠物确实很像，真是有趣。“好吧，我得告辞了，”他说，“很高兴您喜欢这张照

片。”他喝完冰茶道了谢，然后离开了。

周一一大早，戴尔·兰德里就给堡垒打了电话，这在堡垒预料之中，但堡垒没有回电。星期五他给兰德里家送去日历，上面有很多得奖长角牛的照片。“太美了。”卡罗尔说。但戴尔似乎心事重重，主要在问堡垒有关“你们公司做的在线服务网的事情”。

堡垒还策划了其他几次巧遇（太多可能会引起怀疑），其中一次是美好的周六早晨，他拿着相机在家畜拍卖会上碰见了戴尔·兰德里。隔周堡垒去看侄子参加少年棒球联赛，戴尔去看自家孩子比赛。小戴尔（绰号小老弟）在另一支队伍是二垒手。

每次跟堡垒聊天，戴尔都越发激动，也更加好奇。堡垒则竭力克制。他忍不住想，戴尔·兰德里真是太习惯于被人追着跑，反过来追别人时才会如此笨拙。堡垒总是很冷淡，经常转移话题不谈生意，好像根本不关心。

有一天，戴尔给堡垒留了三次言，午饭前两次，饭后一次。堡垒觉得是时候回电话了。他才刚打招呼说“你好，戴尔”，穿山甲公司这位CFO便立刻打断他。“我想再看一次演示，”他说，“明天你和威尔·梅耶斯能过来一下吗？”

该挑明说了?

穿山甲公司和SFS签约时双方都很开心。杰里米·席尔瓦对堡垒非常满意，于是给整个销售团队群发了邮件（标题是：“世界级公牛”），介绍了堡垒计划的每一步。杰里米还相当明智地赞扬威尔为堡垒铺好路，方便日后威尔跟有些自负的同事融洽相处。

然而，公司里有些人并不像杰里米和团队一样得意。杰里米邮件的副本在公司里流传开来，最终传到了道德审查委员会。现在，杰里米被迫为堡垒开脱，偏偏当初推动公司制定道德规范的人正是他自己。

“听着，”萨曼莎·威廉姆斯说，手里拿着杰里米赞扬堡垒计策的邮件打印件，“如果有人把这个寄给兰德里呢？你觉得他会怎么看SFS？他会觉得我们骗了他和妻子！他这么想也没错！所以，我们必须扪心自问，什么情况下一家企业才会将玩弄欺骗他人的手段称为所谓的高明销售策略？我们与客户的关系会不会面临风险？会不会损害我们的声誉？道德规范要求我们坦诚对待客户和其他利益相关者。这种计策算诚实吗？”

杰里米急切回应道，“有什么危害？没人被骗，没人吃回扣，穿山甲公司获得的服务比以前好，堡垒没有违反公司的道德规范。整个过程里兰德里都还不是我们公司的客户！”

“严格来说也许没有坏处，”萨姆说，“但现在你公开用堡垒的行为鼓励销售。但愿没人动歪脑筋，但万一有人跟着学，使用更狡猾的招数呢？整件事让我感觉，也许道德规范存在盲点。”

约翰·汉弗莱斯和米尔德里德·普赖尔是得州农工大学（Texas A&M University）商学系营销和管理学教授。扎法尔·艾哈迈德是沙特阿拉伯王国法赫德苏坦大学（Fahad Bin Sultan University）商业与管理学院院长、教授。

《哈佛商业评论》改编的案例研究，展现现实中公司领导者面临的困境，并提供专家建议。

SFS的销售团队应该受谴责吗？

专家意见一



柯克·汉森（Kirk O. Hanson）

是加州圣克拉拉大学（Santa Clara University）组织与社会学教授，马库拉应用伦理中心（the Markkula Center for Applied Ethics）执行负责人，斯坦福大学商学院荣誉教授。

堡垒闯入兰德里一家的私人生活，越过了道德底线。

我父亲一辈子都做销售工作。我小时候，他曾得意地把名片档案拿给我看，里面记载了许多潜在客户的相关资料，包括其子女、爱好、疾病等。“说到底，”他告诉我，“人们还是愿意找朋友买东西。”他每次打推销电话都会询问客户的生活。他带客户去看棒球比赛，帮客户的孩子找最好的夏令营。他确实跟客户成了朋友，销售起来简直太容易！

本案例中，堡垒诺克斯把“交友策略”提升到高级艺术层面。据我判断，这个过程中逾越了数条道德规范界线。我跟萨曼莎观点一致，堡垒确实应该公开接受处罚。不过，我认为更应指责杰瑞米发邮件称赞堡垒的做法，这个后面再讨论。

我认为销售人员与潜在客户分享某些兴趣和爱好当然可以，某些情况下还应该提倡这么做。（“我想多了解一点公牛育种的知识，请多讲讲。”）堡垒犯的错误在于隐瞒实情，没有把拍照的真正原因告诉戴尔和卡罗尔。如果他在公牛展览会上“巧遇”戴尔夫妇并拍照，并不算违规，可是他闯入对方的私生活，就越过了道德界限。他一再侵犯戴尔夫妇的私人生活，更让人感到厌恶和反感。

如果想跟潜在客户发展共同的兴趣，可以深入到什么程度？德国哲学家康德（Immanuel Kant）提过一种道德原则：只把别人当作达成目标的工具，属于不正当行为。业务员不能只是为了完成交易，就假装有某个爱好，或者玩弄潜在客户。如果戴尔或卡罗尔参与某项慈善活动，堡垒可以自愿参加，前提是发自内心乐于助人，不会签完约就扭头不见。同样，如果出发点是真诚的，他也可以通过参与一些活动与戴尔夫妇建立联系。销售人员最开心的时刻之一就是发现多年老友突然变成潜在客户。

看到堡垒这样的销售人员得寸进尺，我一点也不意外，因为谈成生意之后他们的报酬很高。对很多行业的公司来说，此种激励机制难免引发道德风险，尤其是在经济衰退时期。

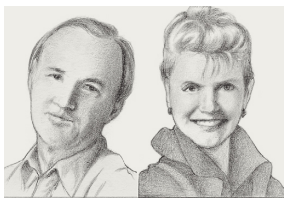
令我吃惊的是杰里米的行为。他发送邮件的行为就说明他并不理解这类风险应该规避。他直接描述和称赞堡垒的欺骗手法，已经危害到公司利益。如今是博客流行、人人都爱转发邮件的时代，他的邮件很可能被复制粘贴到某个与销售相关的博客，或者转发给戴尔。戴尔看到会有多愤怒？说不定他会报复SFS，影响其日后的销售业绩。

此外，萨曼莎的警告不无道理，杰里米的邮件也许会鼓励公司的推销员超越堡垒，使出更狡猾的招数。总有一天，骗术会在其他地方爆发，公司玩弄客户的行为被公之于众。有几个公司就采用过杰里米

“赞扬”员工的方式，结果造成重大损失。例如，20世纪80年代初，经纪公司E.F.Hutton的高管称赞一家分支机构管理现金流的创新方法后，多家分支机构都出现了“空头支票”现象。之后该公司再没能从丑闻中恢复。

我认为，萨曼莎和公司道德委员会应该公开谴责堡垒。既然杰里米写了这样一封电子邮件，公司就更要公开表态。我认为杰里米难辞其咎。

专家意见二



唐·佩普斯（Don Peppers）和
玛莎·罗杰斯（Martha Rogers）
是咨询公司Peppers&Rogers Group创始人，公司总部位于康涅狄格州诺沃克市，主要业务是维护客户关系。两人合著了《打破规则遵守法律：企业如何战胜短期主义危机》（Rules to Break and Laws to Follow: How Your Business Can Beat the Crisis of Short-Termism，Wiley出版，2008）。罗杰斯还是杜克大学福库商学院的兼职教授。

客户关系中绝不容许出现欺骗行为。

堡垒的行为不合商业道德。采取积极的销售策略通常值得称赞，本应如此。但欺骗现有或潜在客户，绝对违反道德规范，不容反驳。

别误会我们的意思，我们都认为秘密欺骗是商业竞争的一部分。举例来说，任何企业都不希望竞争对手知晓其战略，而且在许多情况下，公然欺骗对手合乎道德。不过，为了提升竞争力而欺骗，和为了争取某位客户而欺瞒对方，这两者之间有很大区别。

如何采取简单的规则避免类似过失？客户关系中绝不容许出现欺骗行为。企业若想为股东创造长期价值，就必须赢得客户的信任。虽然每次行骗几乎都能获利，但只能作一次性生意，只有赢得客户信任双方关系才能长久。

杰里米本不该等到萨曼莎告知才意识到，四处张扬堡垒运用骗术赢得生意的事是极不负责的行为。纸包不住火，这封邮件最后肯定会到戴尔那里，如果引起戴尔注意，公司就会因此蒙羞并且遭受损失。

杰里米如此轻率地群发邮件，说明他并不了解哪些政策与行为能为股东创造长期价值。这封邮件本身就足以导致公司价值受损。

讽刺的是，如果堡垒根据对戴尔的了解，用完全合乎商业道德的正当手法，短期内同样能获得穿山甲公司的生意，而且也很有希望长期维持。

销售人员为了与潜在客户建立关系，对公牛、牧场或家畜展览会产生兴趣，其实没什么问题。堡垒原本可以邀请戴尔夫妇担任嘉宾，坐SFS的专属包厢观看阿马里洛牛仔表演。也可以立刻向戴尔自我介绍，告知自己在SFS的职位，然后请求拍一张获奖公牛的照片作为自己的摄影收藏（随后与戴尔夫妇分享照片）。安排好在当地少年棒球联赛上遇到也完全合法。

大多数销售佣金与激励机制都偏重短期利益，堡垒这样优秀的销售人才总会倾向于运用手段。略施伎俩在短期内肯定有好处，甚至可能没人会留意长期后果。但公司未来与戴尔能维持什么关系？一旦骗局拆穿，公司主管如何面对穿山甲公司的人，甚至假装提供可信的建议？

CEO应该立刻解雇杰里米，并惩罚堡垒，给全体员工群发邮件，强调欺骗现有或潜在顾客不符合公司经营理念。公司还应重写道德规范，明确规定“欺骗现有或潜在顾客违反公司政策”。另外，CEO应该亲自去见戴尔，告诉他事情原委（趁他还没从旁人口中得知）。

会面时，CEO应该把公司采取的各项措施告知对方，保证将来不会再发生此类行为，同时提议与穿山甲公司解约，退还对方已付款项。如果CEO能诚恳地向戴尔道歉，或许还能保住生意（尽管这不应该是会面的目的）。

SFS应该保证不再建立虚假关系，而是真正相互信任的合作关系，确保客户和公司自身都能受益。

专家意见三



詹姆斯·博格（James Borg）

是英国商业心理学家和人际交往技能培训师，著有《说服》（Persuasion，培生/《金融时报》出版社，2004年）和《肢体语言》（Body Language，培生/普兰蒂斯·霍尔出版社，2008年）。

只要引起戴尔注意，接下来主要靠说服技巧获得生意。

无论是否欣赏堡垒，都得承认他确实有点石成金的本事。虽然他的推销手法看起来不太诚实，但的确得到了积极成果，最后双方皆大欢喜。

乍看之下，有些人可能会认为，堡垒的做法并非令人钦佩的说服技巧，而是阴险的操纵手段。事实上，很多人的确从未考虑过“说服”和“操纵”的区别，将两者混为一谈。但能否说服别人，牵涉到双方关系，所以要用长远眼光来看。如果双方对劝说的结果并不满意，关系终将破裂。操纵的目的在于满足单方面的需要和期待，完全不考虑另一方，甚至往往会牺牲另一方。

“出色的”诺克斯先生采用的策略，其实是现在很多销售和商界人士经常运用的手段，区别只在于程度，只是人们不常听说这种手段而已。专业的销售人员擅长运用有创意的方式来追求业绩。请记住，销售人员两周内经历的拒绝比绝大多数人在很惨的一年里还多。保持自

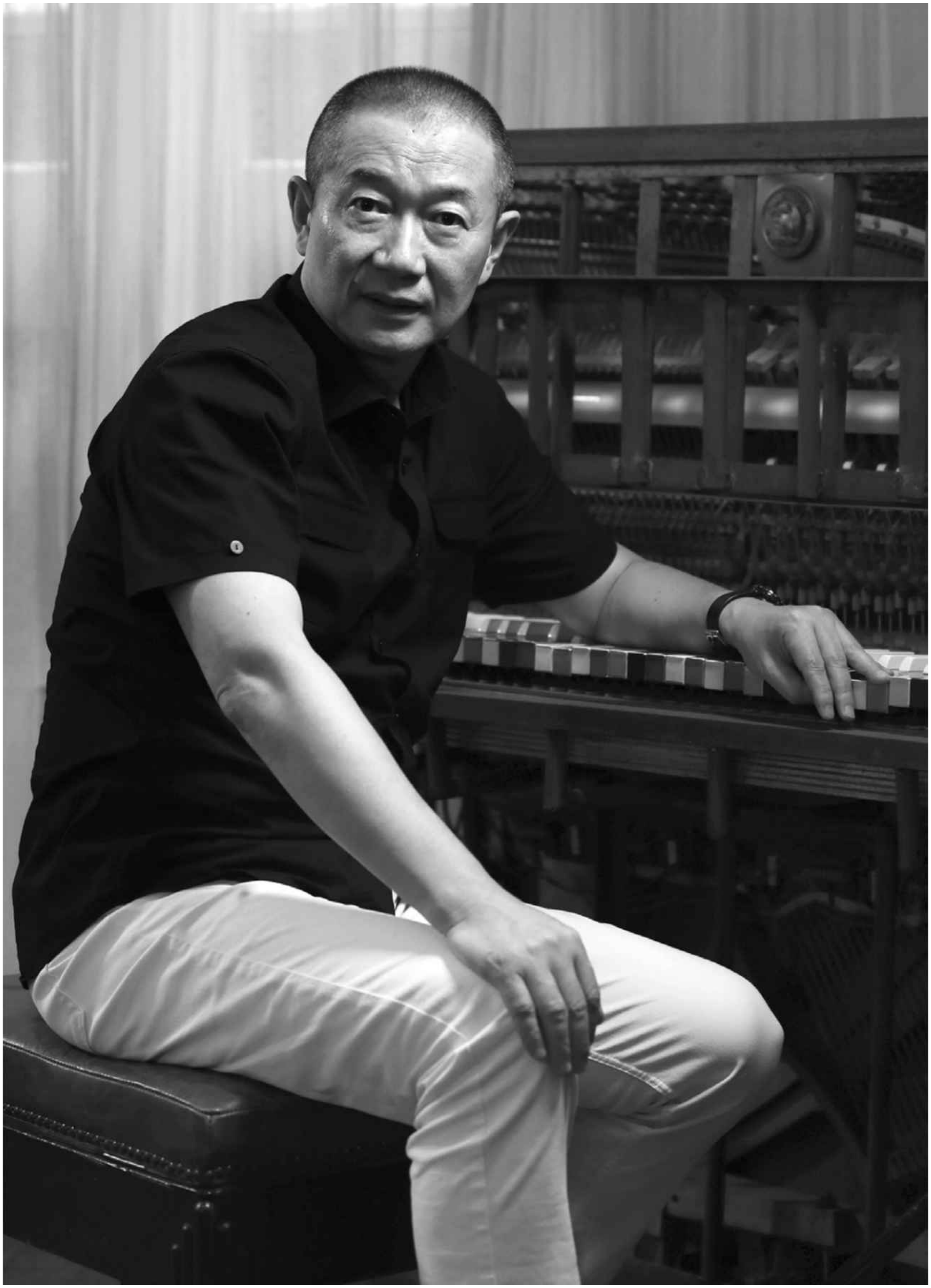
尊不受打击堪称一大难题。在大多数公司里，堡垒这种明星推销员只要能创造优异的业绩，某些独特的行事作风都能得到容忍。刚开始，诺克斯利用自己的特长跟戴尔的妻子搭上关系。后来果然达到目的，等到他与戴尔首次见面时，戴尔妻子成了强有力的推荐人。真是销售人员的终极梦想！

堡垒与戴尔建立关系后（之前威尔就做不到），结合了逻辑与情感，利用戴尔自尊超高的特点诱他上钩。后来堡垒又暗示穿山甲公司不适合当SFS的客户，也是妙招，让戴尔的角色从猎物变成猎人。堡垒故意不回电话让我有点不理解，这么做可能破坏他费尽心机营造的彬彬有礼又体贴的印象（也是卡罗尔最欣赏他的地方）。不过，几天之后他再度拜访戴尔家送上另一份礼物，算是补救。

堡垒非常擅长用互惠策略：我先送你一样东西，日后你可能回赠我。他打算用老大哥的照片换得什么好处？就是见到戴尔，结果如愿以偿。他并未强迫戴尔考虑选择SFS的服务，只是引起戴尔的注意，接下来主要靠说服技巧获得生意。“说服”绝对不是“强迫”，诺克斯并未越界。

堡垒应该接受道德委员会质询吗？我建议放他一马，警告他不应隐瞒自己知道戴尔在穿山甲公司的职位。不过，由于商业界这种做法颇为常见，而且销售人员只是引导客户，而非胁迫（这正是引导戴尔这种高自尊的主管上钩的必要条件），最终双方都从交易中获得了一些利益，这点我觉得还不错。戴尔让穿山甲公司得到更好的产品，SFS也获得了稳定的新客户。

至于杰里米，他应该去“白痴行为”审查委员会接受处分，因为他发送的邮件有欠考虑，可能损害到公司。有些高明的销售技巧还是口口相传比较稳妥。



LIFE’S WORK

国际著名指挥家、作曲家谭盾：把敦煌画进音乐厅

张雅晶 | 访 腾跃 | 编辑

谭盾耗时六年完成《敦煌·慈悲颂》，聚合了西方交响乐、东方古乐器、吟唱方式和敦煌千年佛教文化，以跨越时空的音乐语言，重现东方文明的魅力。与之前的实验性音乐不同，这是一个能令人与之产生心灵撞击和共鸣的音乐故事，让敦煌壁画通过音符传递出了人生哲思。

HBR中文版：你创作《慈悲颂》的初衷是什么？

谭盾：2013年我去敦煌参观莫高窟，在那里遇见了时任敦煌研究院院长樊锦诗，她问我能否用音乐重塑敦煌，把带不走的壁画变成声音，让千里之外的人们共享这一古老文明？这一想法让我兴奋至极，答应了她，与敦煌的渊源也由此

开始。

古老的敦煌壁画中记载了4000多件乐器、3000多名乐伎，以及500多个古乐队。壁画上绘制的乐队，比西方400年前巴洛克时期形成的交响乐团，还要早上千年。

这些人类早期的艺术和智慧，亟须现代人去还原并重新创作，传递给下一代、传递给全世界。这是我的使命。

创作时遇到的最大的困难是什么？

创作之初，我阅读了很多佛教书籍，跑遍全世界的博物馆搜罗敦煌古谱。然而，思想负担越重，前行的阻力越大，浩瀚的敦煌世界令我有些手足无措。

如何解决的?

有一天，我带着费城交响乐团来到湖南演《女书》，偶遇星云大师。奇妙的缘分让我激动不已，立刻前去请大师指点迷津。

星云大师听完我的苦恼后，缓缓说道:“艺术的创作要独立和与众不同，才能在历史中留下痕迹，但是写《慈悲颂》，你一定要从普罗众生、从人性的角度出发，把话讲清，把音写明。”

我听后有如醍醐灌顶，立刻把之前写好的两幕复杂深奥的乐章撕毁，重新开始。

敦煌壁画规模巨大，你如何从数不尽的故事中挑选出可做成音乐的部分?

小时候外婆给我讲故事的记忆给了我灵感。我将老人们讲的为人处世的道理，带回敦煌，按图索骥去寻找对应的壁画。

再次回到敦煌后，我突然发现，这些流落于民间、即将被遗忘的故事，早已印刻在敦煌石窟中。于是，《慈悲颂》中的菩提树、九色鹿、千手千眼、禅园、心经、涅槃的六幕音乐故事便诞生了。

《慈悲颂》第五幕《心经》里有一段非常震撼的传统民歌唱法——女哭腔，歌词灵感来自哪里?

灵感来自玉树藏区一座寺庙中常驻的两百位尼姑，她们每天清晨对着太阳“哭颂”，歌声响彻广袤天际，来拥抱佛陀给予的崭新一天。

其中有一句“相爱只为离别”，令人回味无穷。我认为这是在从生命的角度去思考什么是真正的爱情。也是这句词，让原生歌手龚琳娜听到后无法自拔，力求登上今年8月份的《慈悲颂》上海首演的舞台。演唱中，她注入了自己独有的唱法和对角色的理解。

谭维维以前也演唱过《慈悲颂》，你是否对比过两人的唱法?

她们两人的唱法各有千秋，都有很强烈的个人风格：龚琳娜融合了戏曲的唱法，而谭维维采用了藏族西域的唱腔。正是因为这两位演唱家的再创作，我惊喜地发现，原来这个角色的可塑性非常强。

讲讲你独特的创作方式——“渗透”吧?

我其实一直在探索不同的音乐风格，我为电影和手游配乐，写歌剧、交响乐以及充满抽象概念的乐曲。在我的作品中，总能找到各种音乐流派的影子——西方古典乐、中国戏曲、民族、流行和摇滚，以及不同物理形式的碰撞。有人说这是一种混搭，但我更愿意称之为“渗透”。只有在深入了解各类文化、学科和不同的世界观，并找到共通之处后，才能融合、编织成一个完整的音乐新篇章。

比如今年7月举办的“谭盾音药周”，便是将中药与音乐的理念搭配在一起，为疫情期间的人们带来一场心灵与身体的疗养之旅。

对我来说，这是一种1+1=1的理念，宇宙万物皆可通过“渗透”融为一体。

但我的音乐中永远有一根中国传统音乐元素的主线。无论是迎合大众的《卧虎藏龙》主题曲，还是深奥玄妙的《金木水土火》视听音诗，这都是在探索如何把古老的中华文明，以年轻人能接纳的方式、以世界听得懂的语言，继续传承开来。

你的“渗透”理念从何而来?

我一生中碰到了很多好老师，在美国留学期间，我的老师周文中老先生对我影响深远。周文中被称为第一位在西方获认可的华人作曲家，一生致力于东西音乐的融合，作品充满了中国诗词、绘画和传统哲学的意境与内涵。

我的“渗透”理念由此培育而来，从周老先生身上学到的大格局，让我开始了不同文化、时空、风格的对位探索。

你的音乐如何吸引年轻人?

我其实一直保留着一种“异想天开”的孩童心态，我对音乐持续的探索和创新、对自我的不断突破，其实是一种本能的驱使。

在为当今最火的手游《王者荣耀》创作的角色定制音乐时，我将五虎上将“仁义忠威勇”的精神内核以敦煌壁画上的五件古乐器呈现出来，这让我不仅在游戏中听到了年轻人的声音，同时也把遗落在历史长河中的中国声韵复原给了年轻人。

为何你对巴赫的音乐如此着迷?

对我而言，古典音乐是开启世界音乐的钥匙，连接中外古今的桥梁，而巴赫作为古典音乐之父，其作品中稳定的音律和浪漫情愫，在我 “渗透”创作中有着不可取代的地位。

我的巴赫情节，在我20多岁去中央音乐学院学习时就已人尽皆知。老师曾开玩笑地问我:“你一个从湖南乡下来的愣头青年，为什么对巴赫这么着迷? ”我很严肃地回答道:“我相信我是巴赫转世，有一天要成为像他一样的大师。”

我甚至为自己起了一个外号，叫“B盾”，就是因为自己崇拜的古典作曲家，包括贝多芬、勃拉姆斯、巴托克，都以字母B打头。

对于未来，你有什么计划?

我将在今年10月2日与《财经》携手，共同呈现一场特殊的音乐会——“《敦煌·慈悲颂》抗疫医务人员慰问专场音乐会”，向“最美逆行者”致敬，向“最勇敢的战士”致谢。而“音药周”也会在2021年全面奏响，将会举办藏医与藏乐、蒙医与蒙乐、汉医与汉乐、傣医与傣乐四场音乐会，在“渗透”“跨界”的道路上一去不复返。

张雅晶是《财经》国际事务及传播总监。

FEATURES

TECHNOLOGY

A Better Way to Onboard AI

Boris Babic et al. | page 112



In a 2018 Workforce Institute survey of 3,000 managers across eight industrialized nations, the majority of respondents described artificial intelligence as a valuable productivity tool. But respondents to that survey also expressed fears that AI would take their jobs. They are not alone. The Guardian recently reported that in the UK “more than 6 million workers fear being replaced by machines.”

AI’s advantages can be cast in a dark light: Why would humans be needed when machines can do a better job? To allay such fears,employers

must set AI up to succeed rather than to fail. The authors draw on their own and others' research and consulting on AI and information systems implementation, along with organizational studies of innovation and work practices, to present a four-phase approach to implementing AI. It allows organizations to cultivate people's trust—a key condition for adoption—and to work toward a distributed cognitive system in which humans and artificial intelligence both continually improve.

HBR Reprint R2004C

FEATURES

LEADERSHIP

A New Model for Ethical Leadership

Max H. Bazerman | page 086



Rather than try to follow a set of simple rules ("Don't lie." "Don't cheat."), leaders and managers seeking to be more ethical should focus on creating the most value for society. This utilitarian view, Bazerman argues,

blends philosophical thought with business school pragmatism and can inform a wide variety of managerial decisions in areas including hiring, negotiations, and even time management. Creating value requires that managers confront and overcome the cognitive barriers that prevent them from being as ethical as they would like to be. Just as we rely on System 1 (intuitive) and System 2 (deliberative) thinking, he says, we have parallel systems for ethical decision-making. He proposes strategies for engaging the deliberative one in order to make more-ethical choices. Managers who care about the value they create can influence others throughout the organization by means of the norms and decision-making environment they create.

HBR Reprint R2005G

FEATURES

ENTREPRENEURSHIP

When It's Time to Pivot, What's Your Story?

Rory McDonald and Robert Bremner | page 094



To succeed, a new company must rally investors, staff, customers, and the media around a good story. But often that narrative turns out to be wrong, and entrepreneurs realize they need to change direction. How that shift is communicated can have a huge impact on a venture's future.

Through extensive research with founders, innovation chiefs, analysts, and journalists, the authors have identified stratagems for maintaining stakeholder support during pivots. Early on, entrepreneurs should avoid a focus on overly specific solutions and instead present the big picture. When changing course, they can then signal continuity by explaining how the new plan fits with the original vision. Once the reboot has happened, it's critical to be conciliatory and empathetic to stakeholders who may feel abandoned. Employees and customers are far more willing to remain loyal if given guidance about how they'll be affected and if leaders seem to genuinely care about their situation.

HBR Reprint R2005H

Harvard Business Review
哈佛商业评论

哈佛商业评论 2020年10月版

《哈佛商业评论》出版集团
Harvard Business Review Group, www.hbr.org
总编辑 Editor-in-Chief
Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版
Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org
总编辑 Editor-in-Chief
王波明 Wang Boming

主管：中国证券市场研究设计中心
主办：中国证券市场研究设计中心

联合出品人 Co-Publisers
刘霄 Liu Xiao 何刚 He Gang
执行出品人 Executive Publiser
齐馨 Qi Xin

主编 Editor
何刚 He Gang
副主编 Executive Editors
齐馨 Qi Xin 钮键军 Niu Jianjun
助理主编 Assistant Editor
李全伟 Li Quanwei

编辑总监 Editorial Director
李源 Li Yuan

高级编辑 Senior Editors
时青靖 Shi Qingjing 腾跃 Teng Yue
高级编译 Senior Articles Editors
刘铮筝 Liu Zhengzheng 刘筱薇 Liu Xiaowei
高级撰稿 Senior Writer
廖琦菁 Liao Qijing
撰稿 Writer
齐菁 Qi Jing
编译 Articles Editor
王晨 Wang Chen

新媒体中心总经理 General Manager of New Media Center
麻震敏 Ma Zhenmin
新媒体中心总监 Director of New Media Center
金洛佳 Jin Luojia
高级新媒体编辑 Senior Digital Editors
齐心 Qi Xin 林菘 Lin Song
新媒体编辑 Digital Editors
周强 Zhou Qiang 张梓豪 Zhang Zihao

高级创意编辑 Senior Creative Designer
崔晓晋 Cui Xiaojin
特约设计师 Freelance Designer
瞿中华 Qu Zhonghua
流程编辑 Flow Editor
苏然 Su Ran

人事行政总监 HR Administration Director
郝晶 Hao Jing

总经理 General Manager
刘霄 Liu Xiao
执行副总经理兼商业合作总监 Executive Vp & Director of Business Cooperation
李一品 Yolanda Li
执行副总经理兼品牌总监 Executive VP & Branding Director
赵阁宁 Zhao Gening
执行副总经理兼整合营销总监 Executive Vp & Integrated Marketing Director
崔毅 Cui Yi
发行总监 Distribution Director
高云竹 Gao Yunzhu
华东区市场部总经理 General Marketing Manager in East China
杨志清 Yang Zhiqing
副总监 Deputy Director
陈萌萌 Chen Mengmeng
华东区商业合作部副总监 Deputy director of business cooperation department of east China
刘浩宁 Liu Haoning
市场总监 Marketing Director
王欢 Wang Huan
副总监 Deputy Directors
叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun
商业合作策划经理 Business Cooperative Planning Manager
汪自凡 Michelle Wang
高级品牌经理 Senior Branding Managers
杨逸雯 Yang Yiwen 崔哲 Cui Zhe

新媒体产品总监 Managing Product Director
于慧媛 Yu Huiyuan 魏永 Wei Yong
开发工程师 Development Engineers

程磊 Cheng Lei 付常乐 Fu Changle 沙金鑫 Sha Jinxin
产品经理 Product Manager
初飞 Chu Fei
设计师 Designers
程爽 Cheng Shuang

财讯传媒集团出品
PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明:
本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review, HBR*）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。
Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387
客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号
ISSN1671-4725
CN11-4568/F

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657511
发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
商业合作部联系电话：00-86-10-85657157
电子信箱：hbrchinese@caijing.com.cn

版权信息

居家办公新现实（《哈佛商业评论》2020年第10期）
《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2020
非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFD-N00021469-20201019
制作：贺立川

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司
浙江 杭州 体育场路347号
互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号
电子邮箱：cb@bookdna.cn
网　　址：www.bookdna.cn
BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。
如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2020
No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn

The End

BookDNA
浙江出版联合集团旗下电子书出版机构
http://www.bookdna.cn

新浪微博：@BookDNA本唐在线出版
微信公众号：本唐在线出版

如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步
To be an author, just one click.

BookDNA.cn

Harvard Business Review
哈佛商业评论

068. 人员管理
我们的未来：随处皆可办公
086. 组织文化
苹果：组织结构皆为创新
034. 奇思辩
自信未必提升表现

财经 CAIJING

HBR 独家中文授权
2020 年 11 月出版



管控新型风险

MANAGING RISK AND RESILIENCE

探讨新型风险的应对策略，构建企业适应力，随机应变、即兴发挥。

P.051

9 771671 472069 11
人民币50元 港币80元

扫码加入
哈佛商业评论
Lab小程序

哈佛商业评论

2020年第11期：管控新型风险

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review
哈佛商业评论

068. 人员管理
我们的未来：随处皆可办公
086. 组织文化
苹果：组织结构皆为创新
034. 奇思辩
自信未必提升表现

财经 CAIJING
HBR 独家中文授权
2020 年 11 月出版



管控新型风险
MANAGING RISK AND RESILIENCE

探讨新型风险的应对策略，构建企业适应力，随机应变、即兴发挥。

P.051

9 771671 472069 11
人民币50元 港币80元

扫码加入
哈佛商业评论
Lab小程序

Harvard Business Review
哈佛商业评论

2020年第11期

卷首语

为什么不再评选全球百佳CEO

新风险新对策

主创者

hbrchina.org

工作生活，尽在掌握

博　客

品牌命名要考虑全球受众

防止供应商敌对关系的新方法

未来不明朗时，改进销售预测的三种方法

你的KPI到底在衡量什么

众　说

敏捷高管团队

当营销邂逅使命

战略性兼职

抢鲜读

重新思考按需劳动力

前　沿

理论　帮低收入员工摆脱债务

理念回归实践　“最低工资无法满足所有紧急需求”

招聘　提升多样性的简单方法

效率　坚持每天早上惯例效率高

营销　满足今天的顾客能否降低明天的获客成本？

合作　数字的优势

高管薪酬　设计CEO薪酬结构时应考虑其个性特质

社交媒体　别再屏蔽虚假评价

性别　女性自我推销远少于男性

创新　语言如何影响研发投资

种族　全白人董事会的招聘问题

奇思辨　自信未必提升表现

实战复盘

伊维尔德罗拉公司CEO谈清洁能源事业

专　栏

企业真正影响力的衡量标准

准备好迎接量子计算革命

美国医疗卫生三种前景

PUA只伤害下属？没那么简单

聚光灯

管控新型风险

无法预测的风险

构建组织适应力

提升分析能力，及早发现风险

特　写

我们的未来：随处皆可办公

重塑领导者选拔流程

苹果：组织结构皆为创新

严肃对待多样性

机器学习的制胜之道

企业总部前景难测

经验之谈：内部提拔CEO如何成功

互联网思维对医疗创业：赋能还是颠覆？

洞　见

“她型领导力”：从识别差异到弥合差异

经　验

自管理　平权的关键：成为更好的盟友

案例研究　品牌涉嫌种族歧视该怎么办?

——专家意见一

——专家意见二

杂　谈

非人工智能

跨界人生

美食专家马里奥·巴塔利：深度参与工作，学会从旁观察

英文摘要

版权页

为什么不再评选全球百佳CEO

WHY WE'VE STOPPED RANKING CEOs



自2014年起，《哈佛商业评论》每年都会评选全球百佳CEO。百佳榜单根据每位CEO在位期间公司的财务收益评估其表现，并将公司环境、社会与治理因素纳入考量，推动了关于社会应当如何评估企业领导者表现的讨论。榜单每年都是HBR.org网站上阅读数最高的文章。

可是，每年上榜的CEO绝大多数是男性，而且大半是白人，这引来了多样性不足的批评。每年我们都会解释原因：我们分析的

S&P1200公司中大部分都是白人男性CEO领导的。

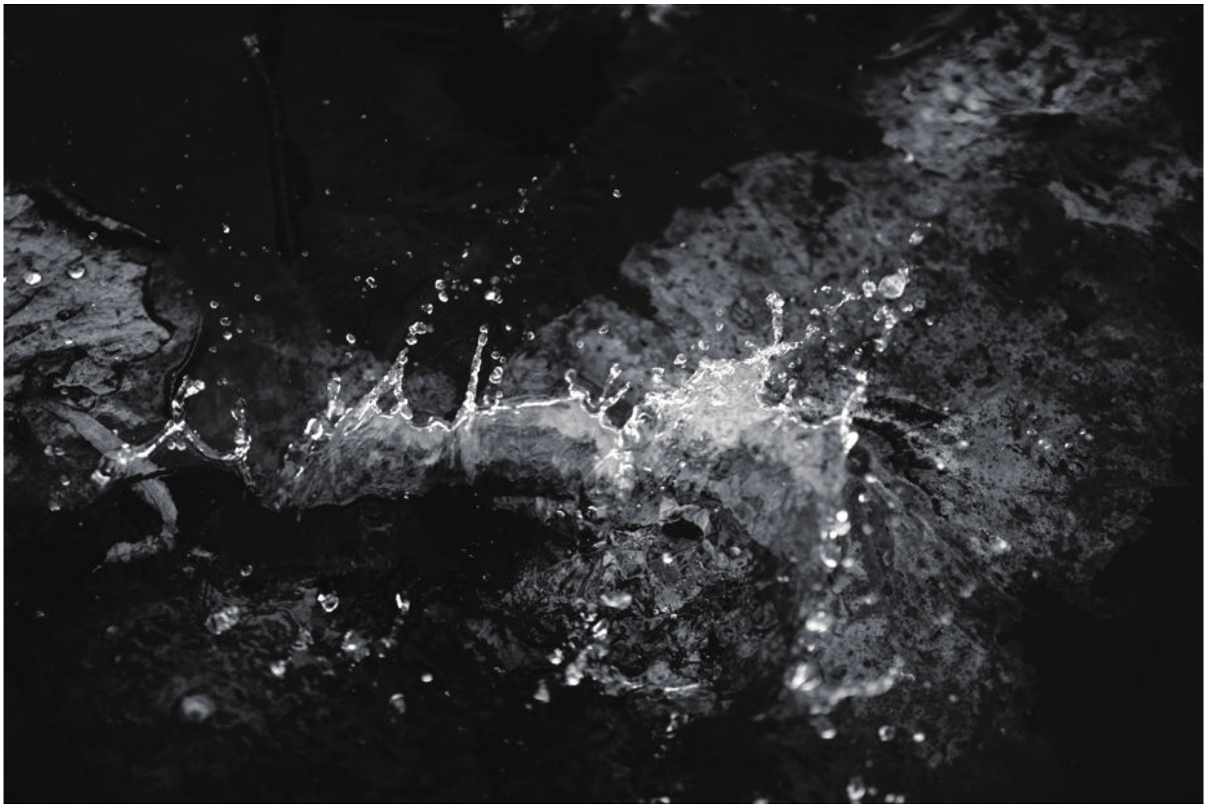
现如今全球关于种族和性别平等的讨论正进行得如火如荼，我们决定打破往年的循环，不再制作这种看起来像是赞美现状一样的榜单。这只是一小步，但我们希望这一步迈得有意义。

至于原本要刊登榜单的版面，我们做了《哈佛商业评论》一向最擅长的事：刊登关注管理学研究及实践的文章，包括旨在消除职场性别及种族不平等的文章。比如本期罗宾·伊利（Robin Ely）和戴维·托马斯（David Thomas）的《严肃对待多样性》一文，重新审视了多样性方面的商业案例。有才干的领导者需要了解这方面的东西。我推荐你们读一读。

殷阿笛（Adi Ignatius）

作者为《哈佛商业评论》英文版总编辑

新风险
新对策



运营良好的企业会为可能的风险做好准备。风险也许十分巨大，有时甚至很难应对（比如钻井平台漏油事故、证券交易员违规和化工厂爆炸等）。做好风险管理通常能帮助管理者制定协议和流程，从而评估、减轻和管理诸多可预见的常规风险。然而，即便是拥有世界级风险管理系统的公司，也不可能做到万全准备。有些风险非常遥远，管理者或团队都很难想象。即便遥远但能预期的风险，公司可能也不愿意加强能力并投入资源应对概率不大或严重程度不确定的未知因素。这种威胁被称为“新型风险”。

新型风险与公司熟悉的常规风险不同，发生概率及其影响都难以量化。这种新型风险显现的一个最明显的标志就是出现异常现象，即无法理解的事物。这点说起来似乎是理所当然的，但许多异常现象其实很难察觉和应对。企业有时会运用常规的情景分析法来识别新型风险，采取措施避免更为恶劣的影响。但即使频繁进行情景分析，也不可能无一遗漏，它们迟早要面对毫无准备的意外风险。因此企业必须及时察觉到这类问题，制定不同于普通风险管理的应对方案，而且应对方案必须足够迅速、随机应变、反复迭代且有回旋余地，因为不是每一项行动都能发挥预期的作用。

本期聚光灯文章探讨了新型风险带来的危机和企业的应对策略：《无法预测的风险》为企业如何辨别新型风险中的异常现象，以及在面对完全无法预料的新型风险且没有标准应对答案的状况下，企业究竟应该怎么办方面提供了实用指南。《构建组织适应力》指导企业在不确定时期，应如何确定惯例流程，制定简单的规则，并且培养随机应变、即兴发挥的能力，从而实现发展。《提升分析能力，及早发现风险》则提出分析学可以令企业在学习和适应方面获得一定的优势。世界突然变样的时候，学习速度最快的公司才能胜出。

像新冠疫情这样没有答案、高度不确定的危机，提醒我们理性看待新型风险的重要性。在预见到危机时分析自己处理工作的惯例、练习解决问题的新方法，会让你的组织更加适应归纳和即兴发挥，进而提升应变能力，在不确定性达到警戒级别的时候能够更好地加以应对。

《哈佛商业评论》中文版编辑部 hbrchina.org



罗宾·伊利（Robin Ely）多年致力于研究多样性能给组织带来什么益处。因此，她和戴维·托马斯（David Thomas）越来越担心那种“加入多样性，然后搅一搅”就能神奇地令公司财务表现大幅度上升的说法。“人们吹捧的多样性案例并没有经过严谨的调研，没有多大的意义。”她说。公司要有意愿消除压迫、重塑职场文化，让所有员工都得以充分发挥才能，唯其如此，多样性方能最大限度地让企业获益。

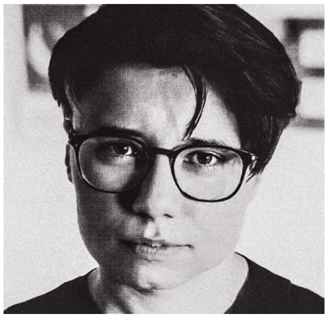


社会学家**采达勒·梅拉库（Tsedale M. Melaku）**与纽约城市大学研究生院的一位博士后研究员一同考察了边缘人群如何被征收隐性税款——在组织中无偿从事无形的劳动。“职场中的公正问题，是每个组织都要应对的本质问题，”她说，“需要特权群体的盟友利用自己的特权和影响力去抵消边缘人群付出的额外劳动。”本期梅拉库与另一位作者的文章介绍了白人男性帮助边缘人群同事的方法。



被大家叫做“拉杰”的**普里维拉杰·乔杜里（Prithwiraj Choudhury）**是哈佛商学院副教授，研究工作场所的变迁。现如今疫情迫使公司让几百万员工居家办公，但在此之前很早的时候，乔杜里就在研究“随处工作”（work-from-anywhere，简称WFA）组织。他的研究很有先见之明。“危机让公司高管接受了WFA，让部分或全体员工在公司以外办公。”他说。本期他的文章探讨WFA的利弊，并介绍了判断WFA是否适合你所在组织的方法。

住在波兰罗兹市的波兰插画师、拼贴画师**埃韦利纳·卡尔波维亚克（Ewelina Karpowiak）**，她的工作室名叫克拉韦·热齐（Klawe Rzeczy）。在开始艺术事业之前，她学习的专业是艺术及媒体理论，她说这方面的知识融入了自己的作品。她深受包豪斯运动的设计原则、色彩理论，以及俄罗斯先锋派海报的影响。关于自己的



艺术创作，卡尔波维亚克说，“我喜欢探索意义和形式，还很喜欢看着非常粗糙的草稿变成了不起的作品。”



工作生活，尽在掌握

如何兼顾事业和生活，是每个管理者都要面对的难题。平衡或者选择都不可取，将二者恰当融合才是正解。

哈佛商学院工商管理教授 鲍里斯·格鲁斯伯格 （Boris Groysberg）|文

忙忙碌碌何时休？莫待疲惫误工作

布里吉德·舒尔特|文

谷歌为什么研究工作生活平衡术

拉斯洛·伯克|文

像管理资金一样管理时间

迈克尔·曼金斯、克里斯·布拉姆、格雷戈里·卡伊米 |文

《哈佛商业评论》中文网精彩内容推荐

我们真的需要办公室吗?

几乎是一夜之间，疫情令数百万人不得不转为远程办公。这种状况会对办公室的未来产生怎样的影响?

文化创新因何制胜

一些企业采取了文化创新的途径，找出现有品类的弱点，重塑这一品类的意识形态和象征意义，从而建立了突破性业务。

有效利用空闲时间只需六招

疫情期间，鲜有人能有效利用节省下的通勤时间，本文提供六招助你规划工作时间、设立明显的工作生活界限，增加“主动消遣”时间。

随时关注

读者反馈、纠错、互动交流，请联系：010-85657511、hbrchina@hbrchina.org，或通过 @哈佛商业评论 微博账号或微信账号反馈。

扫描二维码 关注官方微博账号	扫描二维码 关注官方微信账号	扫描以下二维码， 下载《哈佛商业评论》 中文版APP

品牌命名
要考虑全球受众

纳塔莉·凯利 (Nataly Kelly) | 文
刘隽 | 编辑

为一个品牌取一个完美的名字需要做大量工作。无论你是推出新产品，还是重塑一个现有品牌，营销人员通常会花费数个月的时间分析数据、进行访谈、开展研究，以找到可以区别于竞争对手的最佳名称。

然而，无论你的工作做得如何彻底，如果你的研究偏重于国内市场，你在进行国际扩张时就很可能会遇到挑战。营销人员如何从一开始就为品牌的全球成功做好准备?

考虑品牌的全球保质期

你期望品牌名称在全球流通的时间越长，你就越需要谨慎选择一个考虑到国际因素的名字。国际客户的贡献是否在今天的收入中占有重大比例? 你是否认为这个比例在未来还会提升? 如果是这样，你肯定会希望决策过程中考虑其他市场。

如果海外销售并非是第一要务，那么今天就没那么迫切了。但即使这不是当务之急，现在考虑这些问题也可以帮助你避免今后额外的品牌重塑工作。否则，如果你真的选择了国际扩张，你很有可能太晚才明白过来，自己选择的名称并不适合你未来的市场。

收集国际客户的意见

你首先需要为你的品牌或产品列出一份候选名称清单。做这事时心中考虑的是国内市场和母语固然很好，但如果可以的话，尽量让具有国际经验的人从一开始就参与进来。他们在前期的投入可以帮助你找到更多全球可行的选择。

一旦你有了几个候选名称，那就到了做些定性研究的时候了：对未来国际市场的客户进行访谈，以让你了解不同选择在不同文化和语言背景下听起来如何。

如果你不确定哪些市场要考虑进来，那就从如今拥有最多客户的国家开始。如果你在国外还没有任何客户，你可以研究一下你所在行业的最大全球市场。如果这也未能做到，那就试着看看你的竞争对手或相邻行业企业运营最多的国家。

此外，如果你没有现成国际客户可以访谈，退而求其次的做法是询问潜在客户——符合对潜在客户的一般性描述的人。如果无法做到，那就考虑联系在你目标市场上经营的商业伙伴，以获得他们的意见和/或人脉。

以下是你可以问及的研究问题：

这个名称在其他语言中是否容易发音？越易上口越好。记住，其他语言中的发音通常会增添新的含义，因此，你需要当地市场专家提供意见。比如，Tide的中文品牌名称是“汰渍”，不仅在声音上听起来与Tide相似，而且其字面意思就是“除掉污垢”。Reebok的中文为“锐步”，意思是“敏捷的步伐”。市场营销人员通常会担心不同语言之间的一致性，可是品牌名称不一定需要在每种语言中听起来完全相同。

Heineken的中文名是“喜力”，听起来和英文名完全不同，但翻译过来就是“快乐的力量”。

这个名称在你的目标文化中有何涵义？通过简单的调查或采访你公司最主要国家的人，你就可以很快发现候选名称是否有任何令人难堪或尴尬的涵义。你还可以发现，某些品牌名称是否具有你可能未能意识到的积极内涵，或者它们听起来是否与其他广为人知的品牌相似。

此外，即使在语言与公司母语相同的市场中，考虑目标受众内的文化细分也十分重要。耐克和Ben and Jerry’s所推出的产品名称里都带有“black and tan”，却没意识到这个词对爱尔兰客户来说是极大的冒犯。两家公司最终都因此将产品下架。

你还会建议用什么名字？这是我在整个过程中最喜欢的部分。通常，如果你只解释一下产品的用途，分享几个你希望与之关联的关键理念，你的目标客户就会向你提供一些他们可能称之为不错的替代方案。这些选择可能不仅非常适合国际客户，而且也适合你的国内市场，因为客户的真实声音可能比你的营销团队在真空炮制的东西更能引起目标市场共鸣。

了解搜索引擎优化(SEO)前景

一旦你对呼声最高的候选名称有了很好的了解，那就该考虑SEO在每个目标国家或语言中的影响了。尽量找到一个足够独特的品牌名称，使你的公司能够迅速成为该术语的最热门搜索结果。

比如， SEO专家及技术创始人兰德·菲什金(Rand Fishkin)就选择了SparkToro作为他公司的名字，因为他知道，这个名字会在他的目标市

场提供SEO优势。务必在每一个最有潜力的市场进行这种搜索可行性演练，因为SEO在不同地区可能会有巨大的差异。

作为这项研究的一部分，你需要确定支持品牌所需的品牌网络资产。你想获得的域名、社交媒体账户以及其他在线渠道是否真的可用？彻底想想你目前的营销策略及你的未来计划。如果SEO是你策略的一个主要组成部分，那么你选择的品牌名称一定要防止最大市场里的人在搜索该名称时登录到了其他网站或社交渠道。

获得法律信息

既然你已收集了客户意见，并进行了在线调查，几个潜在名称很有可能已经脱颖而出。一旦你对这些名字的全球可行性和在线营销潜力充满信心，请向你的法律团队咨询有关商标和知识产权方面的建议。

通常，在你确定最终名称之前，法律团队不希望介入，因为国际商标研究会耗费大量时间和资源——但是确保你的法律依据面面俱到至关重要。问问你的法律团队，他们更倾向于早些拿到候选名称的完整名单，还是在你编制了一份决选名单之后再介入，或者等到你已做出了最终选择后再参与其中。

回归客户

最后，取一个适合国际规模的名字是一个反复的过程。你会以为自己已经找到了一个了不起的名字，直到你发现，这个名字在你的某个最大市场有令人不快的内涵。然后，你会找到另一个胜出的名字，

但是你会意识到，你无法获得你需要的某些关键网络性能或社交媒体工具。你可能会发现自己不得不从头开始，想出一个全新的候选名单。但请放心，为此花费的时间物有所值。

尽管快速选择一个适合国内市场和母语的名称可能十分诱人，但要记住，今天的小决定会极大地影响你今后的跨国发展。设计任何全球规模的东西——一个流程、一种产品或一个品牌名称——总是需要多一些前瞻思维，但如果你现在投入这样的时间，它会保证你的营销内容、域名、宣传以及你对自己品牌的许多其他投资永不过时。

纳塔莉·凯利是HubSpot的本地化副总裁。她最新的著作是《翻译中的发现》(Found in Translation)，她的博客名是“生来就具全球性”(Born to Be Global)。

博客 @HBR

防止供应商敌对关系的新方法

戴维·弗里德林格（David Frydlinger）
奥利弗·哈特（Oliver Hart）
凯特·维塔塞克（Kate Vitasek）| 文
刘隽 | 编辑



疫情的经济影响以及未来的不确定性，对企业与它们的供应商之间的关系正在产生重大影响。

对于大型跨国公司的采购专业人士而言，他们会情不自禁地利用自己公司的影响力来向供应商施压，迫使其降价。而当供应商占上风时，对客户提价的机会又难以抗拒。看看个人防护装备(personal protective equipment, 简称PPE)和呼吸机的短缺是如何导致价格飞涨的。

尽管存在短期的好处，但是企业应该忍住不要使用这些策略，因为他们很可能会在以后承受后果。原因就是产生阴影——我们中的一人（奥利弗）与约翰·摩尔(John Moore)生造的一个词。当一方没有得到预期的结果并且觉得对方行为不合理时，阴影就产生了。作为回应，受损方就变得不那么合作，也不那么主动地满足对方的需求（比如，帮助满足需求的突然变化，而这需要采取合同中并未规定的行动，或者在商业气候变化且它占据上风时强行提价）。

一个更好的选择是签署旨在保持双方预期持续一致的正式关系合同。这种协议是具有法律效力的书面合同（因而是“正式的”），它将双方的关系置于交易的具体要点之上。双方都接受这样的事实，即：所有的合同都是不完备的，永远不可能涵盖所有可能发生的意外事件。这一次是疫情，下一次会是别的某件事情。

这种合同包括共同的目标宗旨、指导原则和稳健的关系处理流程，这些流程明确规定了双方在问题出现的时候如何解决问题。指导原则以合同的形式让双方承诺使用成熟的社会准则（比如，以诚相待、公平相处），这可以确保各方避免短期的投机主义。合同不是双方放在抽屉里的东西，出了问题才拿出来；而是要把它看作公平、灵活解决问题的手册。

这样做真的有效吗？简短的回答是肯定的，许多企业正成功地付诸使用。在此前一篇《哈佛商业评论》的文章中，我们分享过支持这种方法采用的经济学理论及应用研究。那篇文章中的主要例子出现在疫情发生之前，涉及温哥华岛卫生局(Vancouver's Island Health Authority)与南岛医院医生(South Island Hospitalists)之间的正式关系，这些人是在该卫生局所属两家最大医院里的医生，负责医治医疗问题最复杂的患者。

双方的劳动服务合同基于一个正式的共同愿景：“同心协力，我们是一个团队，通过共同的责任、协作创新、相互理解以及在安全和支持性环境中采取行动的勇气，来推崇并促进我们在关爱患者和自己方面的卓越品质。”

该合同还包括六条指导原则，规定双方有义务做出“这对我们有何好处”的决定。比如，有关公平的指导原则写道：“我们致力于公平，

这并不总是意味着平等。我们将依据对需求、风险和资源所做的平衡性评估来做决定。”

我们最近对岛卫生局管理人员和医院医生进行了采访，看看他们在疫情期间情况如何。具体而言，他们是否在继续坚持其正式关系合同中的意图和指导原则？他们合同中建立的机制是否帮助他们以公平和灵活的方式解决了疫情引起的问题？

他们向我们表示，当疫情2020年3月侵袭他们地区时，岛卫生系统突然面临着患者构成上的巨大变化。由于卫生系统推迟了可选性或者说非紧急的治疗程序，以缓解新冠病毒的传播，患者总数下降了60%。尽管医生需要处理的病例变少了，但是平均而言，这些患者带来的风险比他们在正常时期诊治的患者更高。

这对预算和工作量有极大的影响。现有的作息安排方案在新的环境中不起作用；诸如谁该在哪个时间上班，以及谁必须在高风险的新冠病疫情病房工作等问题都是首当其冲的核心问题。

以下是岛卫生局和医院医生如何处理原本可能引发争议的情形。首先，双方将合同视为一个灵活的框架。他们没有依赖传统的你输我赢式的谈判，而是利用他们共同的愿景和指导原则来解决挑战：卫生系统要求医院医生的工作时间突然减少，保证医院医生的安全和工作稳定，这样他们就能够应对未来的需求。

根据一条涉及自主权的指导原则，医院医生负责解决这一作息时间安排的挑战。他们的解决方案是：每位医院医生都要减少工作时间，但没有一位医院医生会失去工作。这一过程的一部分包括积存工作时间，比如，如果秋季新冠疫情出现高发，这些时间就可以用上。此外，双方加快实施了一项他们在疫情来袭前就一直在计划的新方

案，该方案要求医院医生到患者家里看病。所有人都承认，在以前的传统合同下，这些创新和灵活性永远不可能实现。

在最近的另一个例子中，正式的关系合同帮助了一家制药公司和一家为其设施提供服务的公司。当疫情迫使该制药公司让员工回家赋闲时，对清洁和用餐等服务的需求几乎也消失了。

如果该制药公司与设施服务公司签订的是传统合同，前者无疑会削减对后者的报酬支付。可是他们的正式关系合同促使他们尽力找到能够平衡双方需求的解决方案。他们共同提出了数十种想法。比如，避免餐饮服务员工下岗的一个双赢之策，是让他们为夜以继日研制新冠病毒疫苗的科学家提供量身定制的膳食服务。另一个解决方案包括将已经列入预算但尚未安排日程的必要维护方案提前。结果，这两家企业将在疫情之后拥有更牢固而非更脆弱的关系。

考虑到未来的不确定性，目前尤为重要的事情是，企业要尽力避免与生态系统中的成员对抗。正式的关系合同可以把敌对的关系变成互利互惠的伙伴关系，是业已证明实现这一目的手段。

戴维·弗里德林格是瑞典斯德哥尔摩Cirio律师事务所的管理合伙人，田纳西大学诺克斯维尔校区哈斯拉姆商学院的兼职讲师。奥利弗·哈特是哈佛大学的Lewis P. and Linda L. Geyser大学教授，2016年瑞典央行纪念阿尔弗雷德·诺贝尔经济学奖的共同得主。凯特·维塔塞克是哈斯拉姆商学院的研究生及管理教育教师。

博客 @HBR

未来不明朗时，改进销售预测的三种方法

莉萨·厄尔·麦克劳德 (Lisa Earle McLeod)
伊丽莎白·洛塔尔多 (Elizabeth Lotardo) | 文
刘隽 | 编辑

当实现目标的压力很大时——正如在疫情期间——销售团队可能更容易受到一厢情愿式思维的影响，从而导致渠道估算的可靠性明显降低。预期目标未能实现会在企业内造成毁灭性的连锁反应，打击员工士气，损害市场声誉，并降低整体的财务业绩。

凭借我们10年来对100多家顶级企业的销售负责人进行的咨询，我们确定了领导者可以做的三件事，以提高他们在不确定时期预测的准确性。

提高分析精细度

销售代表通常会用笼统笔触来描绘图景："整个行业都一团糟"或者"没有人在卖任何东西"。请坚持用更严密的分析来发现机会。

指引你的销售人员（以及销售经理）把目光投向分析你客户所在行业（而不是你自己的行业）的出版物和研究。比如，我们的一个软件客户让他们的销售团队阅读制造业方面的行业出版物，他们还跟进了解了医疗卫生领域发生的最新进展。这两个看似截然不同的行业（制造业和医疗保健）在他们的客户群中占了很大比例。

让你的团队评估客户的商业环境有双重好处：你的团队提升了商业敏锐度，从而他们成为更优秀的销售人员。他们还提高了预测准确性，因为当你更好地了解客户的经济状况时，你就会知道哪种业务可能会完成，哪种不会。

利用你的高管

正常情况下，让你的高管们参与交易是很难的。然而，在这种紧急时刻却有了新的可能性。你可以要求高管们参加特别的虚拟活动或面向更高级别买家的高管信息发布会，或者撰写战略白皮书。

鼓励你的高管们询问关于客户总体商业战略方面的问题。当我们一个商业银行客户的高管们开始与客户进行会面时，我们拟定了一个框架来帮助他们引导对话，包括以下问题：

- 客户环境中发生了什么？
- 他们的主要目标是什么？
- 他们的最大挑战是什么？
- 成功对于这位客户来说是怎样的？缺乏成功又是怎样的？

这个简单的框架把对话的焦点放在客户身上。会面结束后，让你的高管与销售团队分享他们了解到的信息。当每一个人（领导和销售团队）都了解了客户内部战略层面的情况时，你就能够更好地评估某个机会的真正可行性。

诚实评估客户的迫切度

向销售团队诚实地询问客户需要或希望获得你们产品或服务的迫切程度，这始终是一种最佳做法。不过，现在是时候将程序和问题落实到位了，这样销售人员就不得不应对现实。责成你的销售团队在试图达成交易之前，先问问自己以下问题：

- 这笔交易对客户的投资回报率是多少？
- 客户做出改变有多容易？
- 这种接触对客户的潜在不利影响是什么？
- 与等待六个月相比，现在做这件事有何意义？
- 他们需要哪些资源来执行？
- 如果不做这件事，他们还可能会致力于哪些其他优先事项？
- 与我们做生意后，这位客户会有何变化？

我们发现，最后一个问题往往能改变游戏规则：它让销售人员发生了转变。他们不是在考虑自己有多想达成交易，而是从客户的角度来看待问题，这有助于抑制不切实际的期望。

如果你不能清楚地阐明他们客户的生活和业务将如何因这笔交易而有所改善，这笔生意就存在风险。如果交易对客户来说并不紧迫，那么最好现在就知道真相，在你能够处置它的时候，而不是在公司其他人都指望着的时候，让你的预测落空。

好的销售团队生性乐观，你需要让他们保持乐观。你还需要确保你的预测基于事实。有了这些策略，你就能够做到。

莉萨·厄尔·麦克劳德是销售策略师及职业演讲者，她的客户包括Salesforce、卡夫亨氏(Kraft Heinz)和罗氏制药(Roche)。她著有《心怀崇高目标销售》(Selling with Noble Purpose)一书，是销售转型方面的专家。伊丽莎白·洛塔尔多是研究员和咨询顾问，帮助企业提升收入和参与度。她是《心怀崇高目标销售》一书的合著者，拥有企业机构心理学硕士学位。

你的KPI
到底在衡量什么

格雷厄姆·肯尼 (Graham Kenny) | 文
刘隽 | 编辑



没有一位首席执行官(CEO)会怀疑正确衡量公司业绩的重要性。然而，在过去25年多的时间里，我所帮助过的高管团队在应对这一挑战时普遍都很吃力。正如一位CEO对我所说："当我们说到公司的关键业绩指标(KPIs)时，他们就变得目光呆滞。"或者，又如另一位CEO所说："他们[经理们]开始寻找逃离的方式。"

当你审视这些KPI通常是什么东西时，你就能够明白为何这么多经理人对这事不感兴趣。捣弄数字的人接管了工作，而且可以用电子表格以及财务结果和产出指标的精确细目让运营经理不知所措。很快，经理们就会感觉他们是在被要求跳过他们并不真正理解的难关——而且他们也不是特别想跳。

为阻止这种事情发生，CEO们需要提醒他们的团队注意几个关于KPI的重要事实。

KPI涉及关系

经理们，尤其是大企业的经理们，花费了大量时间和金钱来评估员工的满意度。人力资源各部门致力于开展员工满意度调查，并确保经理们经常性地对他们的直接下属加以核验。在某种程度上，这种做法不错。可是当我问高管团队企业从中有何收获时，我收获的却是茫然的眼神。

KPI需要反映这样一个事实：价值创造是一条双行道，交易双方都需要从中获益。想想看，你为何希望员工敬业？因为你需要从他们身上得到些东西。弄清关键利益相关者使用了什么决策标准（战略因素）来支持你的实体，以及你希望从他们身上获得什么回报，这一点至关重要。对员工而言，这条双行道是通过企业如何满足员工需求来界定的，这要通过上述一类的工具进行跟踪，并跟踪员工作为一个团体的生产力和创新。多数企业未能围绕这两方面制定指标。

你在销售中也能看到同样的问题，人们主要关注的是公司从交易中得到了什么，而不是关注他们给客户带来了什么。一家社区银行的CEO（也是一位客户）格蕾丝(Grace)这样说："几年前，我们的高管团队讨论的重点是销售额和利润率以及这些数字的细目。可是……一旦我们向利益相关者敞开心扉，我们的月度绩效评估就有了不同视角。我们现在依据销售驱动力来讨论KPI，比如客户服务得分以及由Canstar等机构制定的产品排名。"

格蕾丝承认，数字革命已经让这事容易了许多："你所处的社会在了解自己想要什么方面成熟优雅多了。因为有了技术（我把社交媒体包括在其中），你表现如何就有了更大透明度。"

考虑因果关系

对多数经理来说，一套业绩指标看上去不过像一张数字表格而已。由于它们似乎是并存的，因此经理们很少质疑每一项指标如何随时间的推移而影响其他指标。不过，领先指标应该可以预测未来。如果你的企业现在与员工的关系处理得好，那将在其他利益相关者（如明天的客户）身上产生成效。如果你的企业明天与客户相处得很好，那么股东的业绩将在后天得到改善。

一旦经理们明白了这就是KPI应该做的事情，他们就会开始问自己一些关系业务如何运作的有趣问题。我的一个客户是一个合作社，它从农民会员那里收集鳄梨并进行分级，之后再分发到零售店。总经理布莱恩(Brian)和他的管理团队制定了他们业务的KPI。

他表示：“制定我们的KPI让我们看到了分级过程对我们有多么重要。店面里的分级[分为优质、一级、二级或次品]的准确性会影响到种植者的报酬，报酬因水果等级而异。它还与我们的客户、主要连锁超市质量可靠的声誉有关。这些结果反过来又会影响到我们企业的销量和利润。”

数字永远不是全部

KPI只是对事物的部分衡量。任何一套指标都是不完整的。“指标”一词就说明了这一点。

十多年前，我帮助一个非营利协会开发了一个KPI记分卡。该组织为自闭症儿童开办学校，并为这些孩子的家庭提供支持。其CEO最近向我表示，只有在连续使用和复审的情况下，该组织的记分卡才有意义。“每年，”他说，“随着环境的改变，我们都会对我们的记分卡进行微调，使其变得更好。”与客户结果相关性“弱”的指标——它们已经

被放弃——包括媒体对该组织的报道数量、该组织目前开展的研究项目数量以及资本投资。这些已经被企业赞助和志愿者筹款等指标所取代。该组织还试图保持KPI数量的可控制性，并将其清单从16个缩减为12个。

当你的企业、部门或科室周边的情况发生变化时，请准备好改变你的绩效衡量标准。这是设定与重置，而非设定与遗忘。正如银行CEO格蕾丝所言，你的企业运营环境动态一直在随着数字创新、社交媒体和疫情的出现而变化。现在是时候重新思考如何制定你的业绩指标了。请将业绩看作是一条双行道，观察指标之间的联系以及一个指标对另一个指标的影响。最重要的是，要做好准备适应不断变化的环境。

格雷厄姆·肯尼作为Strategic Factors的CEO是公认的战略与业绩评估专家，他帮助经理人、高管和董事会在私有、公共及非营利部门创建成功企业。



FEATURE
领导力
敏捷
THE AGILE C-SUITE
高管团队
供C系高管参考的全新领导方式。
达雷尔·里格比(Darrell Rigby)
(Sarah Elk)
(Steve Berez)| 文
HBR CHINA
2020 年 5 月

敏捷高管团队

达雷尔·里格比（Darrell Rigby）、萨拉·埃尔克（Sarah Elk）、史蒂夫·贝雷兹（Steve Berez），《哈佛商业评论》2020年5月刊

公司最高级领导者也必须接受敏捷原则，这其中最大的难点是，高管们必须在常规运营和寻求创新之间找到最佳平衡。

文章的大前提是“敏捷的主要目的是创新”，很可惜，这个观念是错误的。恰恰相反，敏捷（大体上跟“精益”是同一个概念）在质量方面有许多规范，而且有充分的证据可以证明其作用是维持运营稳定。

平衡模型完全是一团糟，而且说不通。“过于静止”和“风险太高”并不是一对相互对立的概念。比方说，在我们这个未知的世界里，产品“过于静止”就是一件“风险太高”的事情。

再比如，一个敏捷过程的“静止”阶段会消除不确定性，展现灵活的内容。采用一种意在降低风险的思维方式反而会“风险太高”吗?

我当然同意这篇文章的结论，特别是对敏捷思维的理解以及对领导力和管理的启迪。我很高兴看到越来越多讨论敏捷思维的文章，这样可以让大家更加了解这个重要的议题。

——马茨·简马尔姆
读者

真是一篇有深度又有见地的好文章，让我很有共鸣。这篇文章提供了非常详实的例子，指引高层领导者支持敏捷转型。我很喜欢那个让领导者看看日程，想想哪一场会议能把事情讲清楚、哪场会议用来

消除障碍和解决问题的建议。负责数字化转型的人都该读一读这篇文章。

——布赖恩·坎贝尔

读者

领导层要转变思维模式，提升速度、灵活性和透明度，公司利润和股市表现可能都会随之提升。

——欧赫内·恩科姆巴

读者

好文章，讲解了有利于提升敏捷性的敏捷方法。不过归根结底，这是文化和思维方式的问题，需要高层领导者以身作则。我真心觉得“敏捷”不是一种状态，而是一个过程。所以与其说“保持敏捷”，不如说“变得敏捷”。

——贝亚特·朔里

读者

当营销邂逅使命

米丽娅姆·西迪贝（Myriam Sidibe），《哈佛商业评论》2020年5月刊

品牌可以通过打击暴力、减少传染病、改善健康和饮食等方式在全球卫生领域发挥重要作用。关键是营销人员要利用他们最擅长的事情：影响行为。

说起来好像显得简单粗暴，不过我一直觉得营销创造积极的社会影响是“三赢”。营销者可以借此获得资金和基础设施，将有效果的好想法广泛应用。作为法国阳狮集团（Publicis Groupe）体验设计的领导者，我们发现这个方面很有潜力，因为千禧一代会支持与自己价值观一致的品牌。我们为宝洁设计了一项名叫品牌驱动设备的实验，让顾客可以选择是否通过手机提供匿名的统计数据（这是经济流动性的重要货币）。

——乔纳森·霍夫曼

读者

米丽娅姆的这篇文章非常好。我再来提一个很多商家在履行宗旨时都会忽视的关键部分：需要实验。干预措施不一定能成功，即使成功，效果也可能未达到预期。这不是因为制定措施的时候考虑得不充分，而是因为实践起来会有一些事先考虑不到的特殊问题。比如我们给来自贫穷家庭的孩子教英语，一般期望孩子们将会在约两年时间内学会说英语（可能有语法错误，但足以交流）。但实际上他们可能学

了三年仍然不会说，因为他们可能会被没来上英语课的朋友取笑，或者课堂以外没有可以说英语的地方。这种问题只能通过定性研究来确认，或许可以将一些研究成果应用到实践中，再看看结果。

——斯里坎斯

读者

战略性兼职

肯·班塔（Ken Banta）、奥兰·波士顿（Orlan Boston），《哈佛商业评论》2020年5月刊

想在事业上有所进步，尤其是想晋升为最高层管理者，需要增加多元化阅历。

这个视角真是有趣。我自己比较内向，独处比社交和参加各种活动更能让我恢复精力，所以我忍不住疑惑，外向的人是怎么平衡的？假如你的工作本来就要社交，你虽然喜欢社交，但这样还是很累人，然后工作以外还要去进行更有社交性的活动，这一定很难。

——萨拉·彼得罗基

读者

我非常赞同本文两位作者的意见。我在第一本书《打造职业履历》（Building Your Career Portfolio，暂译，2001年圣智/麦格劳希尔出版）里讲过，要让四项关键职业投资与自己的个人目标相一致，就要像打造投资组合一样进行职业投资，目的是让投资风险多元化、投资回报最大化，达成个人目标。在2001年，辅助性的收入投资还是一个新鲜的话题（我喜欢现在的叫法“零工副业”！）。现在这个概念变得更为重要。

——卡罗尔·普尔

读者

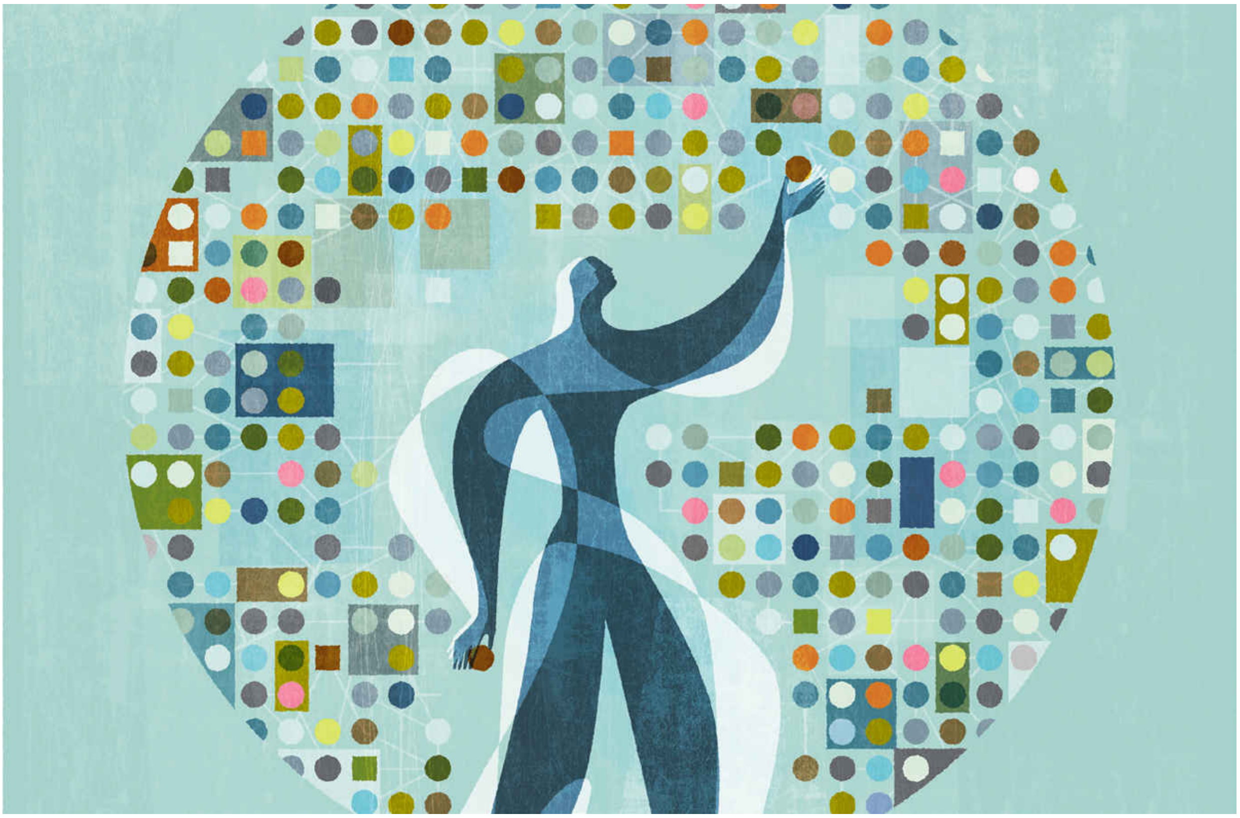
这篇文章把外部活动的重要性，以及对职业发展的影响讲得很清楚，里面的一些例子很有代表性，我完全同意。

——阿南德·塞巴斯蒂安·博斯科

读者

抢鲜读COMING SOON

*具体内容请以最终出版为准。



2020年12月刊特写文章

重新思考按需劳动力

新型人才平台优势

在快速自动化和数字化转型的时代，企业面临着日益严重的人才问题。如何才能找到有合适技能的人在合适的时间做正确的工作？此外，人口结构正在发生重大变化：婴儿潮一代迅速老龄化，千禧一代和00后逐渐接班，关注点也大不相同，不仅关心谁应该做什么工作，还关心应该在何时何地以及如何完成。针对种种新情况，新一代人才平台应运而生，很多平台使用全新数字技术，帮助企业按需寻找熟练员工。

如今，《财富》500强榜单上几乎所有企业都会使用一个或多个类似平台，这些平台代表新兴零工经济生态系统中越发重要但尚未充分研究的元素。为了更好地了解情况，哈佛商学院和波士顿咨询公司组成的团队对近700家使用此类平台的美国企业进行了调查，从中得出的一些结果令人吃惊。尽管现在企业多多少少都在使用此类平台，但很少有公司在全公司范围内推出统一使用方法。实际上，一线领导者只是临时需要时再使用平台。从公司角度来看，利用过程成本高、效率低，而且缺乏战略安排。

特写

让创新更具影响力

1998年，科特·卡尔森（Curt Carlson）出任著名研究中心SRI International CEO，该中心曾收到第一次互联网传输信号，还发明了鼠

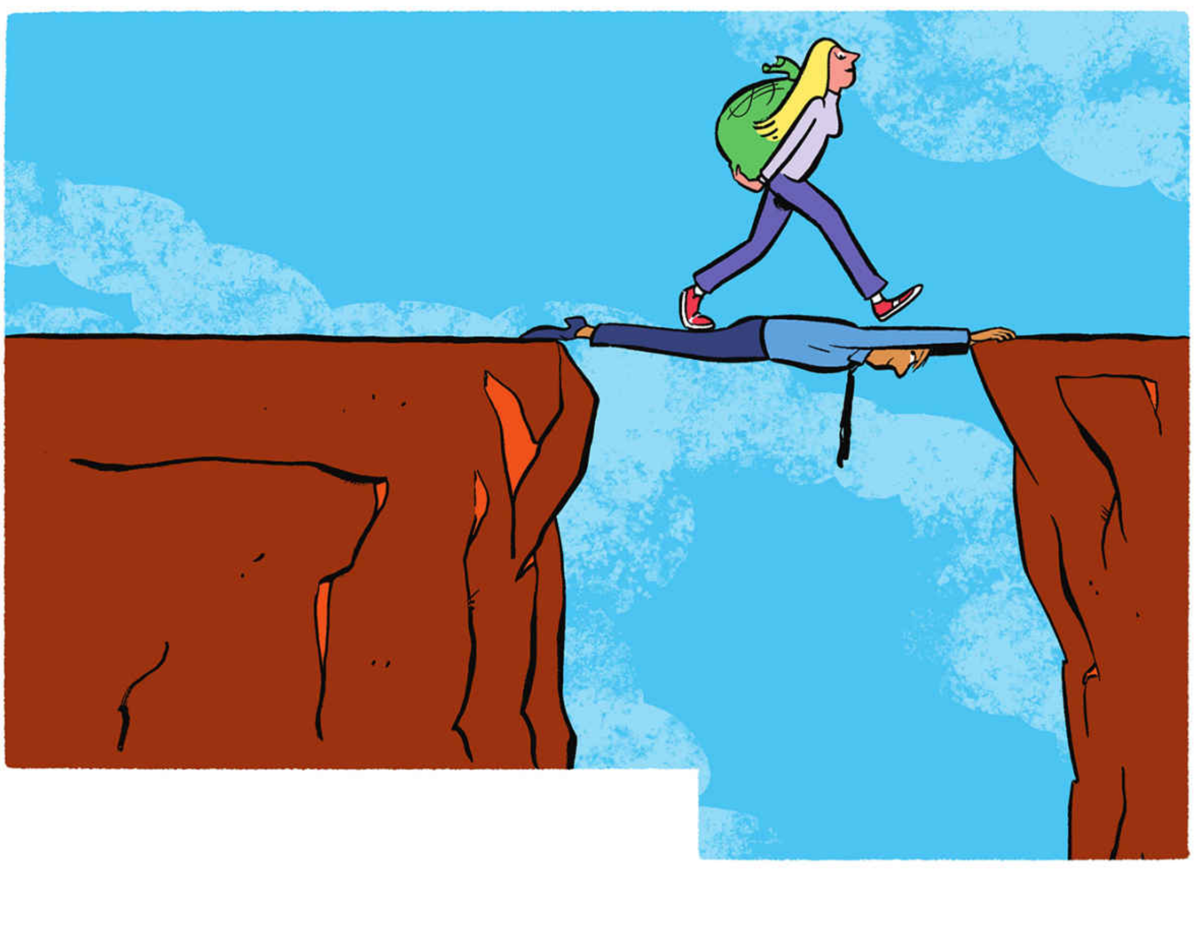
标等，奠定了现代个人计算机的基础。然而当年的SRI濒临倒闭，多数高管只顾自己的一摊事，不管其他人。公司大厦将倾，资产也不断出售。等到2014年他离开时，收入增长了三倍半，还因推出改变世界的创新创造了数百亿美元的市场价值。本文中，他介绍了如何系统高效地创造价值，从而将SRI重新打造为世界领先的创新企业之一，也将Siri和HDTV等创新产品推向市场。

特写

营销组织变革

大规模技术变革让市场营销也发生革命性的变化，社会层面的挑战也提升了对营销人员社会绩效的期望。客户需求因而改变，新型竞争对手加速进入，也为价值创新和增长创造了新机会。营销职能的运作方式也要调整，变得更加灵活也相互依存，还要对推动企业增长负责。

IdeaWatch前沿



理论

帮低收入员工
摆脱债务
HELPING LOW-INCOME WORKERS STAY OUT OF DEBT

贾慧娟 | 译 蒋荟蓉 | 校 孙燕 | 编辑

> 雇主资助的金融科技产品可以提高财务弹性和普惠性。

涨薪停滞、生活成本上升以及日益不规律的工作时间令许多美国人濒临财务困境；他们可以负担日常开支，却没有能够应对哪怕小规模财务冲击的积蓄。部分问题在于大部分美国人的工资是每两周一发，而支票往往要用一周时间才能兑付，这让人们等待领取工资的时间更久。另外，很多人没有信用分数来获得标准市场利率的贷款。为了负担日常开支或意外开销，他们会依赖发薪日贷款、汽车抵押贷款和银行透支，这些高成本工具可能将他们进一步推向财务深渊。经济放缓时，比如现在新冠疫情引起的衰退，只会加剧他们对这类服务的依赖。

哈佛大学肯尼迪政府学院的一项研究，探讨了创新性金融科技产品是如何打破这一恶性循环，让员工和雇主都受益的。研究人员分析了PayActiv和Salary Finance，这两家初创企业会与雇主合作，提供新的金融服务作为员工福利的一部分。PayActiv会预支员工已获得但尚未收到的工资。该公司有时与ADP等薪资管理公司合作，为联邦快递（FedEx）、必胜客（Pizza Hut）和Wendy’s等公司的员工提供服务。Salary Finance则更进一步，为员工提供低成本贷款，可以抵扣工资，

自动偿还。总部设在英国的Salary Finance已将业务扩展到美国，客户包括United Way和特斯拉。

推动这两种商业模式的创新是“工资搭桥”——服务提供商可以直接获取借款人的工资，确保预付款或贷款的偿还。PayActiv将算法应用于雇主提供的工作时间和考勤数据，根据工作排班和小费等因素进行调整，准确定位员工在两张工资支票之间任一时间点已经获得的收入。“PayActiv基本不必承担风险，因为它只是预先支付了员工已经获得的工资。”参与该研究的哥伦比亚大学商学院和法学院高级研究员托德·贝克（Todd Baker）说。PayActiv对使用这项服务的每个支付期收取5美元的费用（这一费用通常是部分或全部由雇主承担）。



Salary Finance会向合作公司的员工提供贷款，贷款条件是年满18岁、在公司工作一年以上、年薪不低于1万美元。它并不会严格使用第三方信用评分，而是自行估算概率来评估员工偿还贷款的能力。截至本文发稿，该公司收取的利率从5.9%到19.9%不等，如果员工离开公司，利息不变，还款将改从申请时指定的借款人个人银行账户中提取。贝克说，“Salary Finance的风险敞口大幅降低，因为自动扣款实际上将员工的工资变成了抵押品。”的确，研究人员发现该公司的违约率只有信用评分模型预测的1/5。

费用更低、服务范围更广、员工留职率提高

这些服务对其所服务的员工有帮助吗？为了找到答案，贝克和研究伙伴斯尼格·库马尔（Snigdha Kumar，曾就读于哈佛肯尼迪学院，现就职于金融科技初创公司Digit）一起，将这两家初创企业的收费与市场等价服务进行了比较。PayActiv优势明显：5美元的收费远低于银行通常收取的35美元，也低于大多数发薪日贷款机构的收费（为期两周的200美元贷款要收30美元）。

为了评估Salary Finance的影响，研究人员首先将该公司收取的年化利率与几家个人贷款机构的年化利率进行了比较。Salary Finance的利率要低得多——平均只有11.8%，而传统银行利率为21.9%至71%。但一项对英国用户的分析显示，这还不是全部。Salary Finance通常会贷款给信用非常差的借款人（相当于美国FICO信用分数480到500分），信用分数这么低的美国人通常没有资格申请个人贷款，不得不求助于年化利率通常超过200%的发薪日贷款。Salary Finance还会向信用评分机构报告借款人的还款记录，从而使“信用受损或没有信用记录的雇员不仅能通过这些产品获得信贷，最终还能够重新进入主流金融

世界，”库马尔如是说，“这是我们最激动人心的发现——这类服务足以改变人的生活。”

贝克和库马尔随后研究了企业是否也会从中受益。他们假设，这些产品可以减少因财务担忧而引起的分心，从而提高员工的工作效率；还可以减少与压力相关疾病产生的医疗费用，进而降低雇主的成本。现有数据无法证明或反驳这一点，不过分析了16家采用这两种服务之一的公司的1707名员工的就业历史后，他们得到了一些有趣的发现。例如，在与Salary Finance合作的公司中，活跃用户的流动率比前几年低28%。与PayActiv合作的公司里，该产品活跃用户的流动率比只使用过一次或根本没有使用该产品的员工群体低19%。

对于许多雇用低薪员工的大型零售企业来说，高流动率一直是一大问题，提高员工留职率所能节省的资金可能相当可观。假设一家拥有34万员工的零售商员工流动率为50%（这一数字相当保守；美国零售商季节性调整后员工流动率平均约为60%）。根据关于人员流失的研究推断，研究人员估计，公司每年因人员流失造成的损失约5.67亿美元。流动率减少28%，公司每年可以节省近1.6亿美元，库马尔说，“即使流动率只减少5%，也能节省约2800万美元。”不过分析发现，这些金融科技公司的服务与企业留职率的提高之间存在很强的关联性，但并非因果关系。也可能是有其他特点促使员工留下。尽管如此，研究人员还是写道：“我们相信，有足够的证据支持在全美企业界迅速实施雇主资助的金融科技是有好处的。”

贝克和库马尔认为，终有一天，所有的支付都可以瞬间完成。优步（Uber）等向合同工提供即时付款的零工经济公司正在改变员工的期望。美联储推出了名为FedNow的即时支付服务，似乎在敦促银行加快资金清算速度。“这些金融科技工具不会解决美国的收入差距问题，

但可以帮助目前正被现有金融体系剥削的边缘人群，”贝克说，“这也符合雇主的利益——难得的双赢。”

关于本研究《工资搭桥的力量:评估雇主资助的金融科技流动性和信贷解决方案对低薪人群及其雇主的好处》（The Power of the Salary Link: Assessing the Benefits of Employer-Sponsored Fintech Liquidity and Credit Solutions for Low-Wage Working Americans and Their Employers），作者：托德·贝克和斯尼格达·库马尔，工作论文。

理念回归实践

“最低工资无法满足所有紧急需求”

雅伊梅·唐内尔（**Jaime Donnelly**）是Integrity Staffing Solutions的CFO，该公司为美国大型在线零售商提供临时工及招聘服务。最近，她接受了《哈佛商业评论》的采访，谈到了该公司与PayActiv合作、为员工提供提前支取已获得工资的途径。以下是采访节录。

公司为什么决定提供这种福利?

我们有一个名为“家园计划”的项目，培训工作人员在我们安排了工作的申请者和临时工中识别无家可归之人的迹象。通过这个项目，我们了解到，许多最终无家可归的雇员在使用高成本的发薪日贷款作为应急开支。我们想打破这种恶性循环，但公司内部找不到好的解决方案。后来，我们了解到有让企业员工提前支取已获得工资的金融科技初创企业，于是决定与PayActiv合作。

为什么不直接提供即时支付呢?

主要是现金流问题：我们付钱给安置的雇员，然后要求客户付款，而30天后客户才会付款。而且，许多州都制定了法律来防止雇主成为放贷者。

结果如何?

我们的主要目标是帮助雇员避免财务困难，也希望他们在这样的帮助下能够在工作岗位上待得更久，减少我们服务客户的员工流动率。与PayActiv合作一年以来，我们看到雇员考勤率上升，流失率下

降。很难证明这是不是预支工资服务的成果——这段时间全国的工资都上涨了，包括我们安置的雇员。我们对这个项目很满意，公司已有大约30%的雇员注册了PayActiv应用——我们在一周内支付5000到25000名员工的薪水——雇员通过这个项目提前支取了大约1200万美元的工资。

公司需要提供这样的服务，是因为给员工的工资不够高吗?

我们的大多数客户给初级职位雇员的时薪为15到17美元，有些客户支付20美元以上。不管工资是多少，总会有一些意想不到的事情发生，比如汽车故障，或者锅炉坏了——有时候，最低工资不足以应付这种紧急情况。很多时候人们并没有留意存钱。我们看到，各级收入者都需要援助来应对意外支出，所以我们认为一个整体的解决方案至关重要。PayActiv还提供财务咨询、预算工具以及储蓄计划，帮助雇员更好地控制财务状况。

缘：每次向支取工资的雇员收费过高，或者设定时间限制，造成不必



有哪些经验可以分享？

调研很重要。一些金融科技供应商本身就处于掠夺性放贷者的边缘：每次向支取工资的雇员收费过高，或者设定时间限制，造成不必

要的压力。还必须确保技术的普及性。应用是只能在笔记本电脑上使用，还是智能手机也可以用？雇员需要银行账户吗？为了服务许多没有银行账户的时薪雇员，PayActiv提供支付卡支付——用万事达或Visa现金卡。最后，你必须清楚为什么要这样做。我们没有从这个项目中获得任何收入，这个项目会让我们花费时间和金钱，但却可以改变我们安置的雇员的生活。

CMO缺乏自信

CMO（首席营销官）是公司高管中自信最低的成员：近一半CEO认为自己的工作高度有效，但只有5%的CMO也这样想。

《如何成为更自信的首席营销官》（The Makings of a More Confident CMO），作者：黛安娜·奥布莱恩（Diana O’Brien）、詹妮弗·韦尼斯特拉（Jennifer Veenstra）和蒂莫西·墨菲（Timothy Murphy）

招聘

提升多样性的简单方法

即使是想法很好的组织也常常难以实现多样性。例如，尽管近年来付出了大量努力，但是硅谷的从业者仍以白人和亚洲男性为主。一项新的研究发现，直接干预可能会有所帮助。

研究人员通过八个实验来分析分区依赖效应，即当人们被要求从一个分为几大类的维度中选出几项时，他们倾向于从每个类别中选几个。在第一个实验中，参与者被要求想象自己是一名招聘人员，任务是浏览八名求职者的资料，然后选择三个人进行面试。一些参与者拿到的求职履历按性别分类，前四个是男性，后四个是女性；另一组（对照组）拿到的履历则是随机的。第一组的人做出的选择比对照组更加多样化。随后的实验发现，当申请者按国籍和大学分类，以及参与者本身是经验丰富的人力资源专业人士时，这种效应也会出现。重要的是，选择更多样化时，根据候选人简历上的平均绩点来看，被聘用者的平均能力也同样高。“我们的研究鼓励人力资源专业人士在招聘决策中更多关注信息的呈现方式。”研究人员说，“具体来说，可以对招聘网站进行调整，比如按照公司希望的更多样化的方式对求职者进行分类。”招聘人员在浏览纸质简历时，可以将来自不同群体的简历分开来放。



但如果只有一个人会被聘用呢？在最后一个实验中，一些求职者被按种族分组，其余的被单独呈现；被单独呈现的求职者通常会被选中。“如果组织想增加某个特定群体的代表性……可以将来自少数族群背景的候选人分组，将来自多数群体的候选人放在一起。

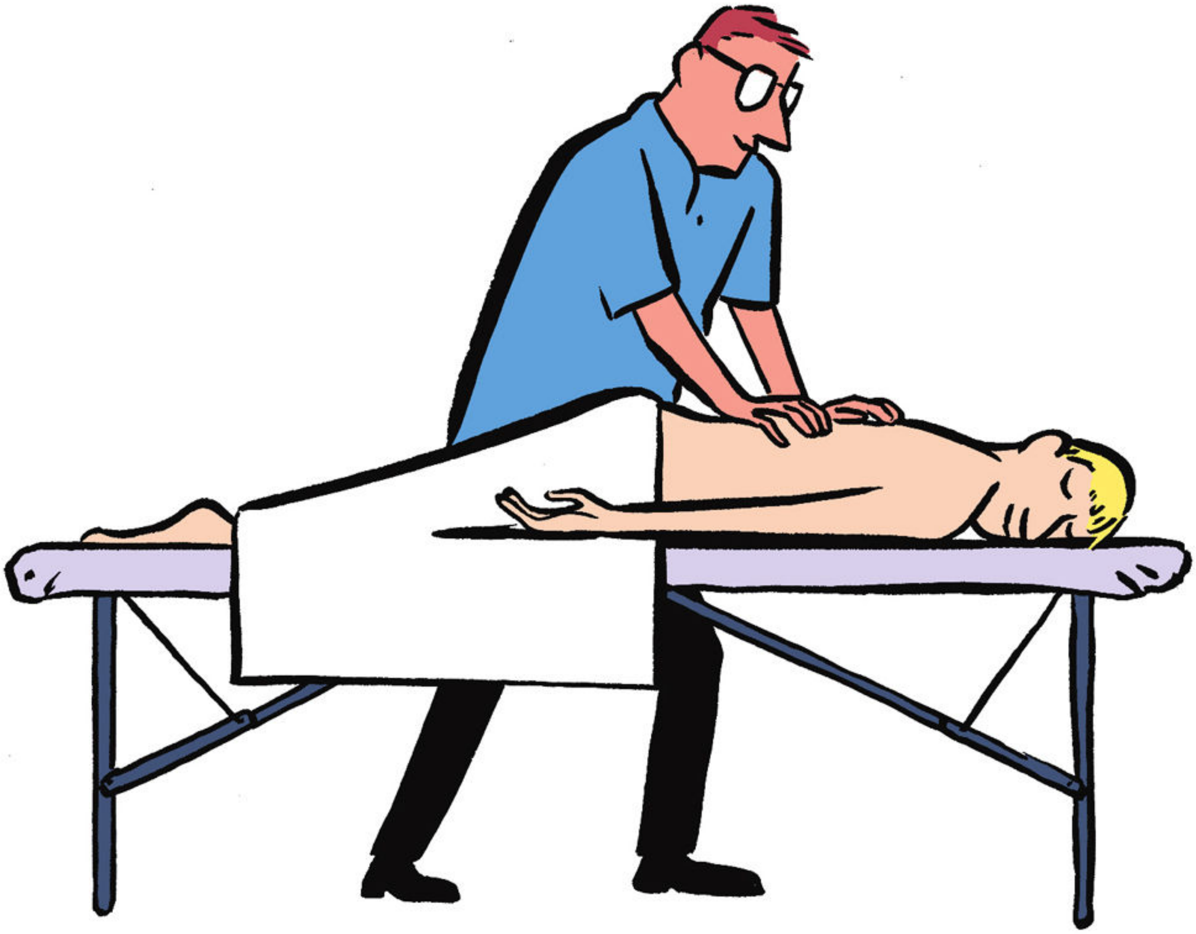
关于本研究《每个分类选一个：利用分区依赖效应提升组织中的多样性》（Let’s Choose One of Each: Using the Partition Dependence Effect to Increase Diversity in Organizations），作者：冯志玉（Zhiyu Feng）等，《组织行为和人类决策过程》，（Organizational Behavior and Human Decision Processes），2020年。

效率

坚持每天早上惯例效率高

作为一位高产作家和鼓舞人心的领袖，温斯顿·丘吉尔（Winston Churchill）以他每日的惯例而闻名。他每天早上7点半准时起床，在舒适的床上吃早餐、阅读、收发邮件、下达命令。事实上，传统观点认为，坚持固定的作息时间，尤其是在早上，是提高效率的关键。研究发现，大多数人都遵循（或试图遵循）这样的惯例。一个研究小组想知道：当惯例被打乱时会怎样?

为了找到答案，研究人员在美国一所大型大学的雇员中进行了两项研究。在更广泛的调查中，参与者在三周的时间里每天接受三次调查，首先是关于他们遵守日常早上惯例的程度（吃早餐、锻炼身体、通勤上班等等），以及一天下来的精神状态、平静程度、对工作的投入和实现目标的进度。在控制了睡眠质量、紧张程度和星期几等因素后，研究人员发现，与其他日子相比，早上惯例被打乱的日子里，人们精神上更加劳累，平静程度更低。参与者还表示，惯例打乱后，自己对工作的投入程度降低，在实现目标方面取得的进展也较少。研究人员解释说，这是因为将重复活动自动纳入日常活动可以为更重要的活动节省能量。惯例被打乱时，人们不得不花费更多的精力在维持日常必要活动上。



这对个人的影响是显而易见的，管理者也应该注意。如果意识到某位员工早上被生病的孩子或通勤拥堵等因素所困扰，可以建议员工休息一下，以恢复平静，提高工作效率。在清晨给团队发邮件之前也需要三思。“如果在非工作时间与员工联系，扰乱了员工的非工作惯例，或者干脆阻碍员工形成惯例，这种好处就会被抵消。”研究人员写道。

关于本研究《手忙脚乱出门：早晨惯例被打乱对一天的影响》（Stumbling Out of the Gate: The Energy-Based Implications of Morning Routine Disruption），作者：肖恩·麦克莱恩（Shawn T. McClean）等，《人事心理学》（Personnel Psychology），即将出版。

营销

满足今天的顾客能否降低明天的获客成本?

市场销售经理必须在让顾客满意和控制成本之间保持平衡。一大关键支出是销售成本，即公司为了说服人们购买产品并使购买变得方便而必须花费的费用。一般认为，客户满意度的提高会降低未来的销售成本，因为满意的客户口碑会降低营销和广告支出。然而，这个假设缺乏可靠的经验支持。最近一个研究小组决定验证这一假设。

研究人员收集了美国128家上市公司近20年的数据。分析显示，平均而言，美国客户满意度指数每增加1点，公司未来的销售成本就会下降近3%，相当于每年节省1.3亿美元。业务高度多样化的公司获益最大（因为满意度常常会辐射到其他产品和服务）、高增长行业的公司（正面的口碑特别重要，因为很多客户不熟悉新产品），以及劳动密集型行业的公司（这些行业公司的产品和服务差异很大，令消费者难以进行比较，因此更容易继续选择熟悉的品牌）。对于资本密集型企业和资产负债率较高的企业来说，这点不是那么明显，因为这些企业缺乏财务灵活性，无法充分利用良好满意度带来的优势。

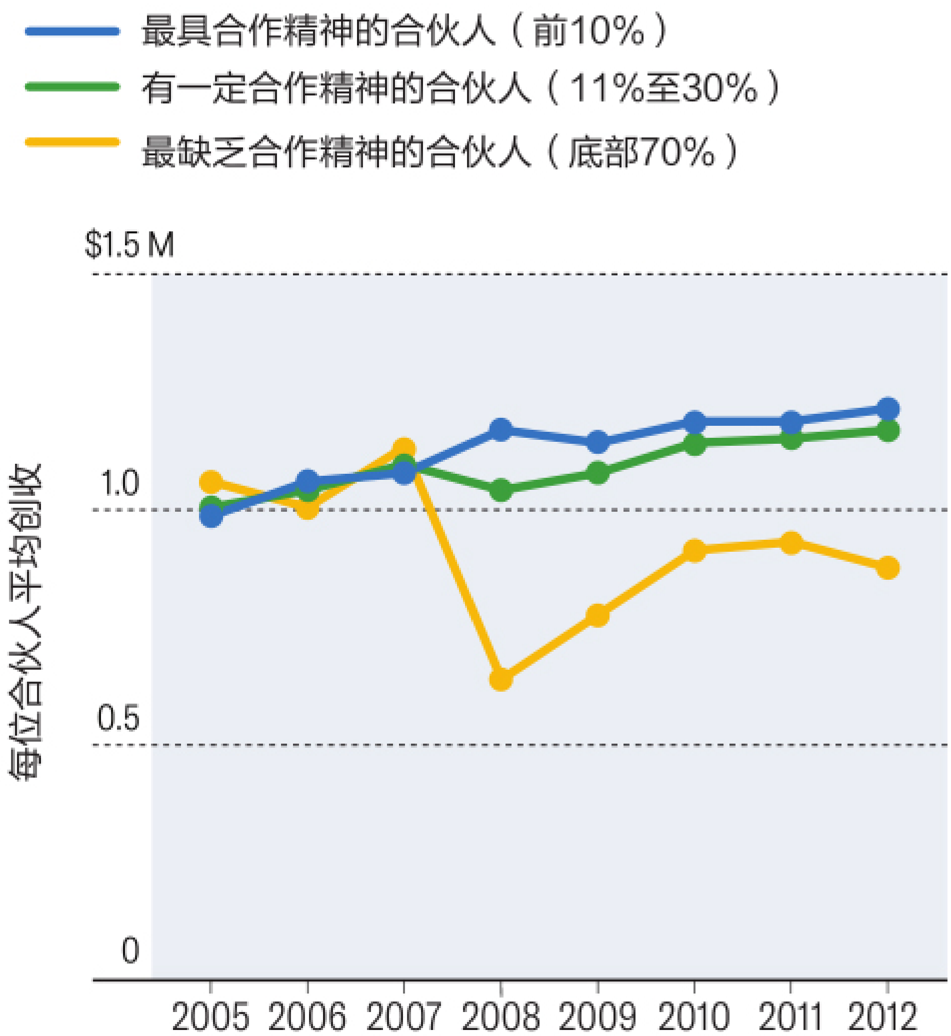
“这些发现对CMO来说非常重要，因为他们现在能够阐明客户满意度对公司内部和外部组成部门降低未来销售成本的经济价值。”研究人员写道。他们还指出，公司高管通常会低估提高客户满意度的提议。

关于本研究《客户满意度及其对未来销售成本的影响》（Customer Satisfaction and Its Impact on the Future Costs of Selling），作者：利昂·林（Leon Gim Lim，音译）、卡皮尔·图利（Kapil R. Tuli）和拉杰迪普·格雷瓦尔（Rajdeep Grewal），《市场营销杂志》(Journal of Marketing)，2020年。

合作

数字的优势

在危机时刻，合作尤其重要，因为多种观点和经验可以帮助团队根据迅速变化的情况制定出相应的对策。根据对一家全球律师事务所400多名合伙人的工作模式和创收情况的分析显示，在2007年至2008年的金融危机期间，最具合作精神的合伙人的表现超过其他人，而且在衰退结束后，这种情况仍在继续。



说明：分析不包括在危机前创收在公司最前或最后 10% 的合伙人，也不包括金融危机期间经常出现的破产和重组等业务。

数据来源：海蒂·加德纳（Heidi K. Gardner）和伊万·马蒂维亚克（Ivan Matviak）

高管薪酬

设计CEO薪酬结构时应考虑其个性特质

关于股权薪酬如何影响CEO为公司承担战略风险的意愿，管理学者进行了相当多的研究。他们普遍认为，CEO个人持有的股权越多，就越不愿意做可能危及公司的事情——而股东往往会因这种过度谨慎而遭受损失。但一些研究人员认为，这一等式中还应当加进CEO性格特征的影响。

研究人员收集了2004年和2005年被任命为标普1500制造企业CEO的158名高管的性格特征（因为这段时间股市相对稳定）。位高权重的高管的性格难以直接衡量，因此研究人员采取了一种比较迂回的方法，收集他们的传记信息与采访、文章、公开引用内容和演讲视频。经过培训的程序员用这些材料和一个常见的评估表，根据五大性格特质中的四种来描述每位CEO的个性。这四个特质被认为是长期稳定的：尽责性、神经质、外向性和开放性（研究省略了亲和性特质，因为之前研究发现，这一特质作为预测CEO行为的指标过于复杂）。研究人员用股票期权来评估CEO的股权财富，并结合长期债务、研发支出和资本支出的数据衡量他们的战略风险意愿。

控制因素包括高管性别、任期、财富和公司业绩，研究人员发现，外向性和开放性较高的CEO不太可能随着股票期权价值增加而削弱战略风险意愿，而尽责性较高的CEO更有可能这么做。（神经质对两种情况都没有影响。）研究人员解释说，心理学家已经证明，高度尽责的人对潜在损失比潜在收益更加敏感，而外向和开放的人恰恰相反——董事会可以通过考虑这些因素从而受益。“我们的研究结果表明，设计CEO薪酬结构之前需要先分析他们的性格。”研究人员写道。

更多好书分享关注公众号：sanqiujun

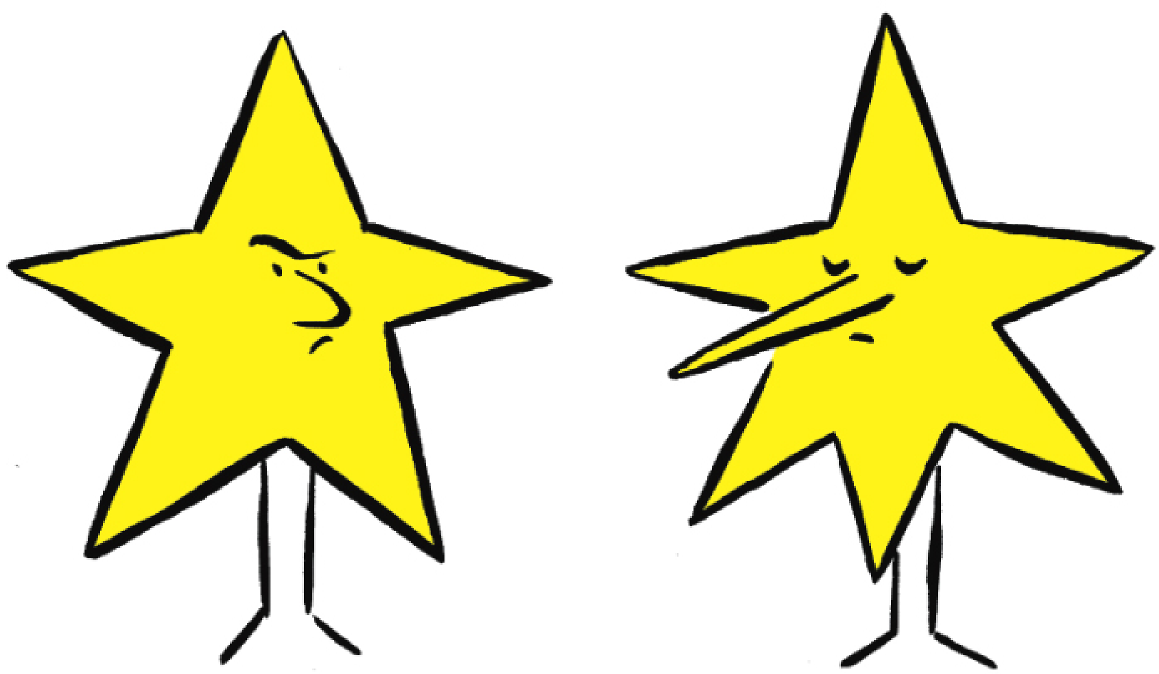
关于本研究《CEO股权风险承担与战略风险意愿：CEO性格的调节效应》（CEO Equity Risk Bearing and Strategic Risk Taking: The Moderating Effect of CEO Personality），作者：米尔科·贝尼斯奇科（Mirko H. Benischke）、杰弗里·马丁（Geoffrey P. Martin）和洛特·格拉泽（Lotte Glaser），《战略管理期刊》(Strategic Management Journal)，2019年。

社交媒体

别再屏蔽虚假评价

点评平台只有在消费者能够信任其内容的情况下才有效。为此，这些平台采用了复杂的算法，可以准确识别虚假点评。那么接下来的问题是：如何处理识别结果？

亚马逊（Amazon）等一些网站会审查虚假评价并公布出来，有时还会起诉涉嫌犯罪者。其他平台，比如谷歌的Local和Flipkart，会悄悄删除虚假评价。还有一些平台——最知名的是Yelp——会把这些点评标记为潜在虚假评价后置之不理。一个研究小组设计了一系列实验来确定哪种策略最有效。



在第一个实验中，研究人员创建了两个版本的点评网站，要求参与者登录并选择自己认为最好的餐厅。一半的人会看到被贴上虚假标签的点评以及正常点评；另一半则只会看到正常点评。第一组参与者

比第二组点击了更多餐厅，花了更多的时间进行选择，表明他们的参与度更高。随后的实验探索了更广泛的场景。研究表明，当有问题的点评不仅被展示出来，而且还标有“信任分数”来让人们更容易进行评估时，消费者会对这个平台产生最大的信心。最糟糕的是虚假点评被悄无声息地删除——这也是实践中最常见的做法。一项补充调查显示，带有明确标记的虚假点评增加了用户对该平台的信任，因为用户认为，平台会因担心被曝光而减少不实评价。第三个实验表明，参与者对所提供的产品质量不确定，即正常点评混杂了虚假点评时，虚假点评的透明度产生的影响最大。

研究人员说，平台可以通过在其网站上留下潜在的虚假点评，以及启发消费者决定的内容来增加消费者的信任。“因为比起向用户承认网站存在虚假点评而造成的信任减少，消费者已经相信存在虚假点评，而知道正在采取措施缓解这种情况而带来的信任增加会更多。”

跨境违法者

在美国、墨西哥、英国、法国和德国五个国家中，80%以上的媒体报道了涉及外国品牌的不道德或对社会不负责任的公司行为。

《企业对社会不负责任的行为何时成为了新闻？五个国家超1000个品牌违法行为实证》（When Does Corporate Social Irresponsibility Become News? Evidence from More Than 1,000 Brand Transgressions Across Five Countries），作者：塞缪尔·施特布勒（Samuel Stäbler）和马克·费希尔（Marc Fischer）

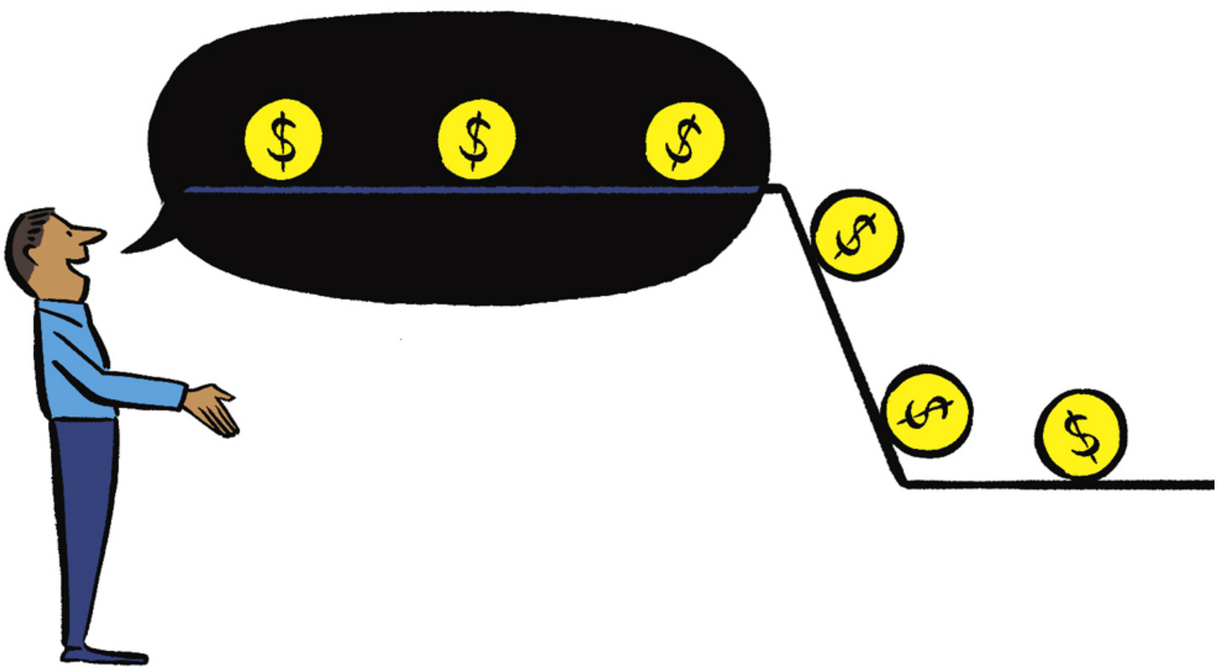
关于本研究《错综复杂的网络：点评网站应该显示虚假评价吗？》（A Tangled Web: Should Online Review Portals Display Fraudulent Reviews?），作者：乌塔拉·安纳塔克里斯南（Uttara M. Ananthakrishnan）、李贝贝（音译）和迈克尔·史密斯（Michael D. Smith），《信息系统研究》(Information Systems Research)，即将出版。

性别

女性自我推销远少于男性

我们经常被要求评估自己的能力——例如在面试工作或参加绩效考核时。一项新的研究发现，这其中也有性别的影响：几项实验中，女性的自我评价远低于同等能力的男性。

研究人员让2696名参与者参加一项标准能力测试，之后评估他们的自信心，即他们认为自己答对了多少问题、实际表现如何，以及自我推销程度，具体通过他们对与自身能力有关的主观题的回答来衡量（例如对“我在考试中表现得很好”这一陈述的认同程度）。平均而言，男性对自己表现的评价要比表现相似的女性高出33%。



研究人员无法完全解释这些发现。但他们排除的可能性包括男性和女性对鼓励夸大自己表现的激励因素的不同反应（参与者是否认为潜在雇主会看到他们的自我评估），以及自信心的不同（尽管女性倾

向于低估自己的表现，男性往往相反，但即使在自我评估之前就向他们展示了实际分数，男女的自我评估仍然存在差异）。不管造成这种差异的原因是什么，“如果目标是对表现相同的男性和女性一视同仁，”研究人员写道，“那么就要认识到自我评估可能带有内在的性别偏见，这意味着在决定聘用和晋升时，相对于更客观的衡量标准，应该弱化自我评估的重要性。”

关于本研究《自我推销中的性别差异》（The Gender Gap in Self-Promotion），作者：克里斯蒂娜·埃克斯利（Christine L. Exley）和贾德·凯斯勒（Judd B. Kessler），美国国家经济研究局(NBER)工作论文。

创新

语言如何影响研发投资

各国的研发投资水平差别很大。研究找到了部分解释，即经济制度和文化价值观的差异。之前的研究表明，说不同语言的人思维方式不同，而新的研究发现，语言本身的特性也有一定影响。

研究人员获得了联合国关于52个国家从1996年到2013年的国家研发投资的数据。其中15个国家用弱未来时间参考（FTR）语言，即没有明确的将来时态的语言，如德语、普通话和日语。研究人员的分析显示，使用弱FTR语言的国家研发投资要高得多，申请的专利也更多。

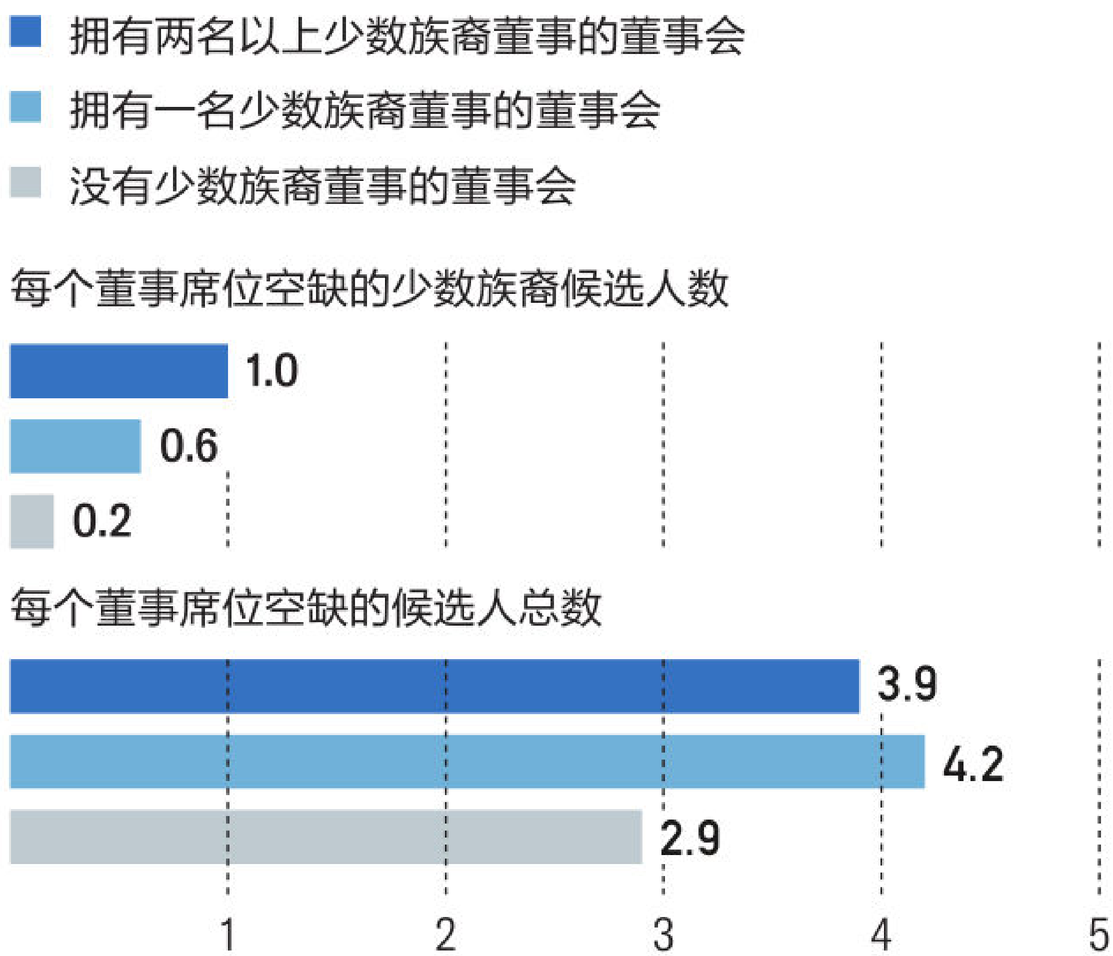
研究人员解释说，由于弱FTR语言在提及未来时间时比强FTR语言更加模棱两可，未来看起来就似乎更近，这使得未来回报的当前价值显得更大，从而激发更高水平的投资。事实上，之前的研究表明，使用弱FTR语言的人在个人生活中表现出更多的长期导向行为：他们为退休储蓄更多，吸烟更少，肥胖的可能性更小。“如果这些国家的政策决策者意识到强FTR语言对研发投资的抑制作用，可能会开始考虑采取抵消这一作用的政策。”研究人员写道。

关于本研究《语言是一种经济制度吗？来自研发投资的证据》（Is Language an Economic Institution? Evidence from R&D Investment），作者：迟健心（Jianxin DanielChi）等，《企业金融期刊》(Journal of Corporate Finance)，2020年。

种族

全白人董事会的招聘问题

2019年，超过1/3的标普500公司中没有黑人董事，一项对1028名美国董事的调查发现，同质董事会几乎从不招聘少数族裔候选人，而且在最近的董事席位空缺中对每个空缺考虑的候选人数量也更少。



数据来源：郑与寿（J. Yo-Jud Cheng，音译）、鲍里斯·格罗伊斯伯格（Boris Groysberg）和保罗·希利（Paul M. Healy）；女性公司董事（Women Corporate Directors）组织；斯潘塞·斯图尔特（Spencer Stuart）；德博拉·贝尔（Deborah Bell）

伯克利哈斯商学院的唐·摩尔（Don Moore）及其同事在巧妙干预一组志愿者的信心之后，对他们进行了数据测试。一半的人被告知，调查结果预测他们的大多数答案是正确的，另一半人则被告知他们搞砸了测试。测试中，第一组志愿者对自己的表现持乐观态度，而第二组则对自己产生了怀疑。这一点与被要求猜测哪些测试对象会表现更好的观察员的预期相符，但是最后两组志愿者的得分非常接近。结论就是：

自信未必提升表现

CONFIDENCE DOESN'T ALWAYS BOOST PERFORMANCE

加德纳·莫尔斯（Gardiner Morse）| 访 柴茁 | 译 刘隽 | 校 孙燕 | 编辑



摩尔教授，
捍卫你的研究吧！

摩尔教授:当伊丽莎白·坦妮（ElizabethTenney）、詹妮弗·罗格（JenniferLogg）和我做这个实验时，我们期望发现自信能提升一个人的表现。虽然直觉如此，但结果并不理想。那些被告知自己会表现出色并对自己的做法持乐观态度的人，与被告知大多数答案都是错的且总担心自己没有做对的人相比，并没有表现得更好。因此，我们认为数据测试或许不是最好的检验方法。也许我们会从不同类型的测试中看到不同的效果。

HBR:让我猜猜……

我们在一些事情上对人们进行鼓励，让他们认为自己会做得很好：耐力及运动挑战、小测验、枯燥持久的任务，甚至是“沃尔多在哪里？”（Where’sWaldo?）冒险游戏中，但这并没有对他们的表现产生影响。

你的意思是“你可以的！你能行！”类似鼓励的话是浪费时间吗?

我们没有专门研究过鼓舞士气的话。我能说的是，告诉人们能赢并不一定会使他们做得更好。实际上，如果个人或团队相信了“你真棒！”这种话，反而会损害他们的表现，因为他们会过于自信，认为不必太过努力。我的学生中，成绩最好的不是那些最有把握拿高分就因

此不努力学习的学生。人贵在自知，能看清自己的成功几率以及实现目标所需的努力，才是完成一切任务的最佳心态。

因此，合理的自信是可以的，并有可能提升表现吗?

是的！合理的自信不仅可以，而且必不可少。如果你有可能赢得比赛，那么不参赛就是一个错误。如果新产品有可能成功，那么不引入将是一个错误。如果你与那位迷人的陌生人能够一拍即合，那么不毛遂自荐将是一个错误。在许多情况下，明智的决策少不了合理自信。

所以即便是老板，也不应该盲目自信?

我要质疑你对于老板或其他商人应该这么做的假设。想象企业家正在向风险投资者做推销，对于企业家来说，就业务的潜力来欺骗自己和风险投资者真的有用吗？当他们过度承诺而无法兑现时，就会产生问题。企业家可以在坦诚的同时做到成功。杰夫·贝佐斯（JeffBezos）估计亚马逊（Amazon）有70％的可能会失败，于是告诉父母——他最早的投资人之一，不要投入超出自己承受范围的金额。

除了未能达到理想表现的风险外，有点盲目自信又有何妨？不是有很多人虚张声势在先而有所建树在后吗?

我所做的研究表明，自信的表现可以增加影响力、提高社会地位。显然，你有时可以通过虚张声势骗到一些人，但这种领导策略不堪一击。即便你说服自己虚伪行事，也不得不担心败露的那一天。而且，如果你盲目自信，可能会导致组织无法为即将来临的风险做好准备，在危险真正来临时无所适从。这凸显了我们作为员工、投资者或选民，要警惕装腔作势之人和骗子的必要性。我们应该要求潜在领导

者拿出能够证明其能力的证据，并邀请他们对自己极为自信的主张下注。

这是否意味着管理者在会议上的发言应该类似“我有80%的把握能在第一年让销售额达到1000万美元”？

正是。每位团队成员预测的第一年销售额是多少？他们是否承诺销售会超过或少于某个数量，然后公开他们的预测？如果在做这些类型的预测时会影响到个人声誉，那么每个人都会更加谨慎和现实，最终做出更好的预测。

如何保持信心与现实一致？

利用心理学家定义的最通用的去伪存真策略：通过自问为什么会出错来核实现状，因为清楚自身认知与事实的偏差有助于将自身调整到理想自信。明确考虑另一面，你会犯什么样的错误？最严厉批评你的人会对你的计划或观点做何评价？也可以邀请值得信赖的顾问来扮演“黑脸”。猪湾惨案后，约翰·肯尼迪（JohnF.Kennedy）在行政部门内设置了许多类似检查，包括增加上报给他的每日情报简报，这样做是为了挑战他的假设——不过这种方法在本届政府中似乎已不受欢迎。

当我们在我自己的组织中做出关于任职的决定时，我们会明确指定一名教职人员强调候选人的弱点，并论证为什么该人不应该获得任职。一些勇敢的领导者会要求一位亲信在组织内质疑老板，并在讨论重要举措时站到相反立场。另一个策略是在领导者讲话之前让人们提出自己的意见和预期。如果你不知道老板要说什么，你就更有可能坦诚说出与领导者相反的观点。

在你的《完全自信》（PerfectlyConfident）一书中，你说母亲认为你总不看好乐观主义。对此你有何回应?

我的立场是，人们应该相信真理，让自己的信念与现实保持一致。这是我唯一诚心推荐的方法。有时候，这意味着让宏伟的梦想落地现实，并付出必需的努力成为想成为的人，收获自信。对于任何一个缺乏自信的人来说，这其实也意味着增强自信，从而更准确地反映出你的潜力。没有在正确的时机表现出自信可能会让你错失许多良机——创业失败、求职失败、人际关系失败，都是因为你低估了成功的几率。这种错误造成的后果跟自恃过高一样严重。


伊维尔德罗拉公司CEO
何塞·伊格纳西奥·桑切斯·加兰（José Ignacio Sánchez Galán）

伊维尔德罗拉公司CEO 谈清洁能源事业

THE CEO OF IBERDROLA ON COMMITTING TO CLEAN ENERGY

何塞·伊格纳西奥·桑切斯·加兰（José Ignacio Sánchez Galán）| 文
刘隽 | 译 蒋荟蓉 | 校 李全伟 | 编辑

作为一家西班牙电力公司，伊维尔德罗拉通过重新制定战略，惠及利益相关者，从而走上了一条可持续发展之路。

我永远不会忘记伊维尔德罗拉公司前董事长伊尼戈·德奥里奥尔·伊瓦拉（Íñigo de Oriol e Ybarra）邀请我担任公司CEO的那一天。伊维尔德罗拉是西班牙第二大公用事业公司，仅次于国有的电力公司恩德萨（Endesa）。当时，我正在领导西班牙移动电信公司Airtel Movil，该公司在短短五年内就成为西班牙电信公司的主要竞争对手，后来很快被沃达丰（Vodafone）收购。我被要求留在新的母公司旗下，但却意外地接到了久仰大名的伊尼戈·德奥里奥尔的电话。

他约我在马德里一家酒店的酒吧见面，那是该市高层管理人员、银行家和政客经常光顾的地方。晚上7点，我走进酒吧，在中央的一张桌子边找到了他。他马上进入正题，“伊格纳西奥，请务必加入我们，来领导伊维尔德罗拉。”他说话声音很大，周围的人都能听到。

伊维尔德罗拉是大约10年前西班牙两家公用事业公司合并的产物。与当时许多能源公司不同，伊维尔德罗拉的资产主要是可持续性的水电和核电，也有一些石油和燃煤发电厂，而且业务范围仅限于西

班牙和拉丁美洲的一小部分地区。公司需要一位愿意挑战传统行业模式、打造美好未来的CEO。不用说，我决定抓住这个机会。

我在2001年被任命为CEO，2006年被任命为董事长兼CEO。

这20年是我职业生涯中最有价值的时期。我们整个团队的辛勤工作，让公司业务扩展到四大洲的数十个国家，为1亿人提供电力服务，建成的风能公司排在世界前列，也关闭了所有的石油和煤炭发电厂。

我们坚持清洁能源，并承诺到2030年将运营排放减少50%，践行这样的增长战略并不是一件容易的事——行业内几乎没有先例。但这是正确的决定。近年来，我们的远见卓识得到了回报。自2001年至今，我们已经从全球第20大电力公司成长为第三大电力公司，公司规模和业绩增长了5倍。最重要的是，世界各地的员工和分包商不断向我们和评级机构反映，伊维尔德罗拉的工作环境非常棒。

我们的经验可以给这样一些公司提供借鉴，这是一些有意重新制定战略、惠及利益相关者、促进可持续发展的公司。疫情及其带来的经济和社会影响过后，用比以前更好的方式进行重建至关重要。我们可以做到，只需要正确的价值观、远见、专注和更多的紧迫性（而非耐性）。

百年历史

1992年，伊维尔杜埃罗公司（Iberduero）与埃斯帕诺拉水电公司（Hidroeléctrica Española）合并，伊维尔德罗拉由此诞生。2001 年我上任后，公司通过了一项战略计划，提出将来世界对清洁能源的需求会有所提升，我们应当将业务扩展到全球，目标是在短短五年内将公司

的收入和税息折旧及摊销前利润（EBITDA）翻倍。我们实现了这一目标。

现在，伊维尔德罗拉已经为下一步做好了准备。我的经历让我做好了迎接挑战的准备。从马德里的卡米亚斯大主教大学（Universidad Pontificia Comillas）工程学院（ICAI）工业工程专业毕业后，我进入一家汽车电池制造公司工作，并晋升为高管。之后我在两家航空发动机制造公司担任过领导职务，将Airtel Movil打造成为西班牙第二大电信公司并被沃达丰收购（现在是沃达丰西班牙公司）。

董事会和我自己都认识到，我以前的经验非常重要。我的工程学位令我可以理解公司具体业务。我曾带领工程师团队完成复杂的项目，打造和销售过高技术含量的产品。我制定并执行过雄心勃勃的B2C增长战略。我的价值观为我设计和领导伊维尔德罗拉的绿色使命奠定了基础。我出生在一个被牛、马、兔子、树木、溪流和田野环绕着的乡村，从小热爱大自然。我遵守耶稣会的呼吁，不仅仅考虑自己，也不仅仅是作为一个企业管理者为投资者服务，还要为所有利益相关者和更广大的社会服务。

坐上CEO的位置，我的第一项工作就是最终完成多年前签署的合并协议。我需要确保整个公司的前进方向一致，于是花了几个月的时间与各部门员工交谈——每天开10到15次会，询问他们的看法和重视的地方。我现在还保留着当时的便签。我向教授、导师、前同事、能源行业内外的人乃至自己的儿子寻求建议。我发现公司有很多优秀人才认同一些关键价值观——努力工作、诚实、忠诚和团队精神。

现代战略

我们需要远见卓识：必须制定一个更加远大的战略，完全聚焦在公司的核心业务，即在工厂、供应网络和存储设施等生产和输送的各个环节确保能源可持续、可再生。世界各国政府开始认真对待气候变化并制定碳减排目标时，我们的目标是彻底摒弃化石燃料和其他收益（在西班牙电信和西班牙媒体及地产中拥有少量股份），加倍努力实现低碳环保的未来。为了产生真正的影响力，我们必须从一个几乎100%的西班牙公司转变为真正的全球公司。

我和团队制定了一项计划提交给董事会，并解释说，即使算上资产剥离的收益，这项计划也需要在五年内投资120亿欧元。我们将投资于收购、新企业、数字化，以及执行计划所需的受过良好教育和培训的人才。董事会在一天之内就批准了这个计划。

当然，我们也听到了来自其他方面的批评。竞争对手认为我疯了：风能还处于起步阶段，太阳能又贵得令人望而却步，所以没人明白我为什么要以可再生能源为目标。监管机构对此表示怀疑。一些高管也陆续退休或离职。

改变向来不易。在部分高管离职和一些关键职位招聘之后，我建立起了一支全力拥护公司计划、价值观、目标和宗旨的团队。我投入很多精力亲自领导转型，赢得了员工们的支持。最初几年，我多次主持召开数百人的大会。如果大会时长两个小时，我会在开场时发表10分钟的演讲，剩下的时间用来回答问题。我还通过公司内部网络接受在线咨询和反馈。我一遍又一遍地解释公司的目标、愿景和对员工的普惠性。现在我仍然会定期为大家解惑。

信不信由你，在整个过渡过程中，最大的障碍可能是说服董事会将当时的蓝色标志改为今天你看到的绿、蓝、橙三色叶子。每个人都习惯了原本已经沿用了几十年的颜色和设计，但我想要一个象征公司

未来的标志。为此我不得不在三次会议上极力主张。最后一次会议上，我和团队使出了浑身解数，把会议室装饰成绿色，在马德里总部前的路上布置了一条挂满绿色旗帜的长廊，还在外面停了一排绿色汽车，董事们终于同意了。



伊维尔德罗拉位于西班牙巴达霍斯的Núñez de Balboa项目包含143万块太阳能电池板。



葡萄牙北部的Tâmega水电站的建设工程，至2023年将能为44万户家庭提供电力。

然后，过渡工作开始了，首先是资产的剥离和业务的关停并转。我们开始逐步淘汰石油和燃煤电厂，并在2017年宣布最终关闭这些工厂。我们还出售了非能源业务，将注意力转向国内外的可再生能源、智能电网和能源储存业务。

大多数西班牙公司都是从拉美起步的。伊维尔德罗拉也已经在拉美地区起步。除此之外，我还对信用等级高、监管更可预测、法律框架更稳定的国家感兴趣。这些国家带来的利润可能不如新兴国家，但风险较小。董事会和股东们都希望我们进行安全的长期投资，而不是投机性投资。

到2007年，我们已经整合了苏格兰电力公司，该公司有一些依赖化石燃料的设施，但正在转向专注于风力发电；其子公司PPM能源公

司当时是美国第二大风电场运营商。这笔116亿英镑的全股票交易使我们成为欧洲第三大公用事业公司。许多人质疑一家西班牙公司是否能管理传统的英国公用事业公司。我记得一个竞争对手用弗拉门戈舞者的照片发起了一个活动，想挖走我们的客户。但我们向客户的高管、股东和当地政客介绍我们的理念和目标，最终说服了他们。还有，后续收购国外公司时，我们都会保留当地团队，并以西班牙总部的方式进行业务转型——退出不可持续的高碳业务，投资可持续的低碳业务。

我们的下一步行动定在美国。我们收购了公用事业公司东方能源（Energy East），该公司当时在新英格兰和纽约有300多万电力和天然气客户。投资界，尤其是华尔街，起初仍持怀疑态度，认为我们这些西班牙人试图在世界各地严格监管的行业推行一些疯狂的想法。公司工程师不总是最优秀的销售员。经过进一步的发展和合并，我们在美国的Avangrid公司已经拥有300亿美元的资产，并在纽约证券交易所上市，截至本文撰写时市值超过150亿美元。



伊维尔德罗拉的Gorton风电场，位于美国新罕布什尔州格拉夫顿县。

我得提一句，早期听到的声音并非都是负面的；开始实施新战略时，我们也听到了一些积极的声音。甚至早在2002年，为瑞银集团（UBS）报道我们的分析师就发表了一份题为《亲吻青蛙》（Kiss the Frog）的报告，标题指的是公司的新绿色形象，并表示我们当时看起来很有吸引力。金融界开始和我们一样，相信伊维尔德罗拉的目标是可以实现的。

我们继续向前推进，在巴西购买并建立了资产和公司，组成了现在的Neoenergia公司，并于2019年成功上市。如今我们的业务遍及巴西18个州，覆盖了能源价值链的所有领域——从风力、水力、天然气发电到输配电网络，为3500万人口提供能源。

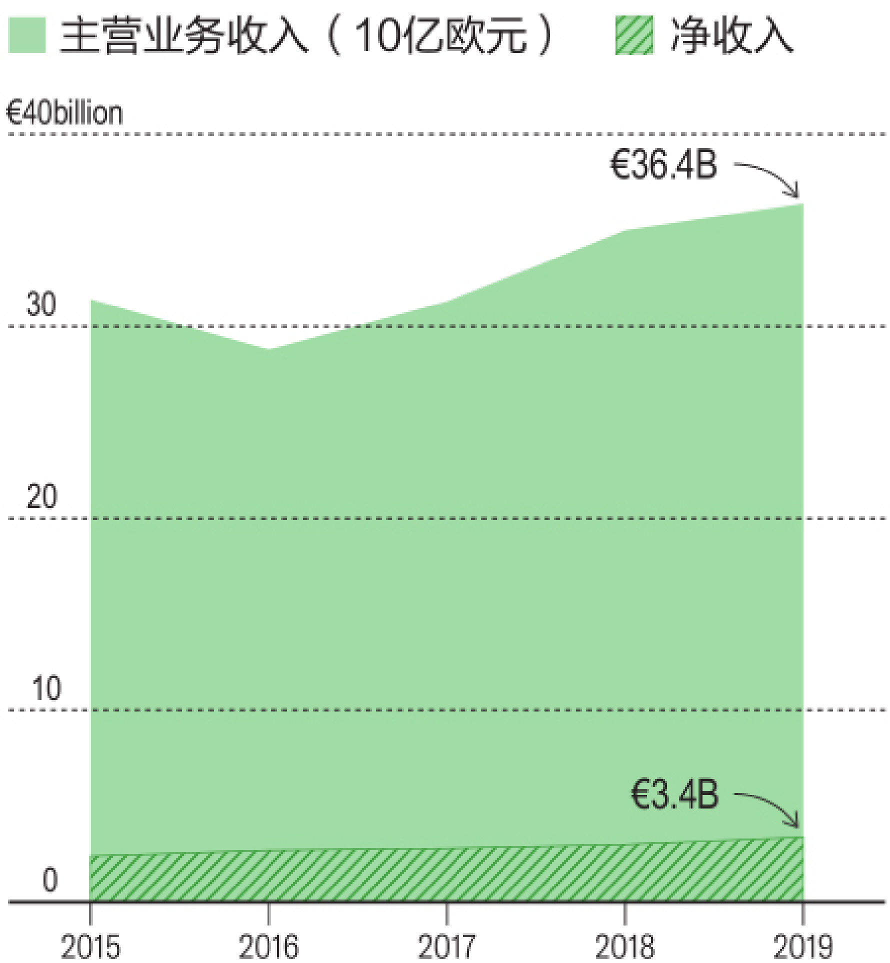
公司介绍与经营数据

伊维尔德罗拉公司

成立时间：1992

总部：西班牙毕尔巴鄂

员工数量：35217



资料来源：伊维尔德罗拉

在墨西哥，伊维尔德罗拉经过20年的发展，已成为最大的私营发电商。公司在葡萄牙投资了水电和风能、太阳能，在德国和法国投资了海上风电，在希腊和匈牙利建立了可持续发展业务。2020年，我们在澳大利亚迈出第一步，这个国家具有巨大的可再生能源潜力。这一步令我们成为世界五大电力公司之一，并成为风电领域的领导者。我们将继续在美国和英国发展业务，特别是风电场，同时关闭燃煤设施。

在西班牙，伊维尔德罗拉扩大了水电容量，并在全国各地部署了智能电网和电表。我们现在是西班牙最大的电力公司，为2000万人口供电，几乎占全国人口的一半。公司计划在未来几年将这里的可再生能源业务增加3倍。我们还在电动交通、光伏发电、电池存储系统和区块链技术方面进行投资，以保证能源100%清洁。

三方共赢

伊维尔德罗拉致力于造福社会、员工和股东。自2001年以来，公司已经在全球清洁能源、智能网络和存储领域投资了1000多亿欧元。2019年，我们每千瓦时的二氧化碳排放量仅为欧洲竞争对手平均水平的1/3。

Corporate Knights（一家位于加拿大多伦多的媒体与投资研究公司）连续两年将我们评为世界100强可持续发展公司之一。Ethisphere Institute咨询公司也连续7年将我们评为世界上最具道德的公司之一。2018年，我们同时获得了西班牙国王颁发的欧洲环境奖和阿尔-戈尔（Al Gore）气候现实项目颁发的奖项，而且已经连续十年入选富时社会责任指数系列（FTSE4Good）。

我们在全世界提供了40万个就业机会，并专注于培训和发展，包括公司赞助的大学课程和我们自己的培训园区。仅举一例说明团队现在的国际化和受教育程度——公司的海上风电设计团队由四个国家近1000名员工组成（英国、美国、德国和法国），他们来自18个国家和数十个专业领域，从海洋生物学到钻井、腐蚀到气象。内部调查显示，近90%的员工会推荐他人为伊维尔德罗拉工作。

同时，公司2019年的净利润达到34亿欧元，自2001年以来增长了5倍。自2001年以来，股东的总回报率达到了约715%。我们不仅盈利能力更强，并且正在创造更强大的劳动力、更为清洁高效的运营，以及更安全的世界。

投资者和分析师跟我开玩笑说，一些欧洲的竞争对手在多年榨取化石燃料后，现在试图效仿我们的战略。我说："欢迎。"气候变化已经发展为气候紧急情况，需要每个人都加入抗击气候变化的行列中来。在后疫情时代，清洁能源将为推动经济增长、支持工业和创造就业提供真正的机会。

我们坚信，任何组织、任何部门的领导人都可以建立不仅有利于股东，还有利于员工和社会的公司。我们必须确保商界将可持续性和未来导向放在战略最前沿。这既是一种责任，更是一种机遇。

企业真正影响力的衡量标准

罗纳德·科恩（Ronald Cohen）
乔治·塞拉菲姆（George Serafeim）| 文
时青靖 | 编辑

近年来，多数国际航空公司都报告了可观的利润率。可是，我们的计算表明，这只是一种幻象。以汉莎航空(Lufthansa)和美国航空(American Airlines)为例，如果将它们各自23亿美元和48亿美元的环境成本考虑进去的话，两家公司都未盈利。

这种差异何以解释？迄今为止，企业尚无法厘清它们为社会和环境带来的收益及让其付出的代价。我们一直在努力改变这种情况。

随着哈佛商学院的"影响加权账户计划" (Impact-Weighted Accounts Initiative,简称IWAI)在7月公布了1800家企业的环境影响成本，查明影响的工作取得了重大进展。明年，IWAI还会公布产品和就业影响的成本，从而提供一幅企业造成之影响的完整画卷。

影响透明度的时代已经开启，而且它正在改变企业和投资者的目标范围。技术和大数据已与许多个人和企业的长期努力相结合，使得对企业影响的衡量和评估成为了现实。随着影响透明度的到来，影响和利润设定了新的游戏规则。

通过影响透镜对2018年IWAI的大量数据集进行分析，为审视企业的利润率带来了新的视角。显然，许多企业造成的环境代价超过了他们的总利润（息税折旧摊销前利润，简称EBITDA）。在2018年EBITDA为正值的1694家企业中，252家企业(15%)的利润会因它们造

成的环境破坏而化为乌有，543家企业(32%)的EBITDA会减少25%，甚至更多。

根据我们团队的计算，对于某些行业而言，包括航空公司、纸张和林产品、电力公用设备、建材、集装箱及包装业在内，几乎所有企业的EBITDA都会减少1/4以上。

在其他行业中，企业造成的环境损害存在巨大差异。比如，食品的环境成本从EBITDA的5%（雀巢，16亿美元）到62%（Associated British Foods，18亿美元）不等。在面临挑战的石油天然气行业，75%的企业EBITDA会下降25%以上，少数业绩最好的公司已经赶超了它们的竞争对手。在半导体、综合性工业集团、食品与主食零售，以及饮料行业，领先企业与落后企业之间同样存在显著差异。

不过，影响也不尽都是负面的。企业还会通过它们的产品和雇用产生积极的影响，这并不会在它们的账本盈亏底线中体现出来。以英特尔的雇用影响为例，2018年，该公司通过其支付的工资以及在高失业率地区提供的工作岗位，在美国创造了近36亿美元的积极影响。英特尔可以通过提升多元化水平、为少数族裔和女性提供更平等的晋升机会来增强这种影响。

影响透明度会产生意义深远的后果。首先，政府将能够直接对企业造成的危害征税，而不是向我们所有人征税，以弥补污染、低于最低工资标准的薪酬、引起肥胖和健康不良的产品等负面影响。政府还可以为企业提供直接的鼓励——以减税、补贴或优先采购的形式——使其通过产品、运营和雇用行为来产生积极的影响。

第二，投资者会在他们的投资分析中作价考虑企业的环境及社会影响。如今，环境、社会和治理(ESG)以及影响投资领域已有30多万亿美元的流动资金（相当于全球1/3以上的专业管理资产）在尽最大的

努力——尽管缺乏全部的相关数据——将气候变化、员工多元化和客户健康纳入其投资决策。

负面影响越大的企业引起的投资者兴趣越少，这会降低它们的股市估值，提高它们的资本成本。因此，影响透明度会促使管理层改善公司的影响，以提高股市价值，有时候也可以提高他们自己的薪酬。

IWAI对13000项环境影响进行的观察表明，在包括化工、服装和建材在内的许多行业，负面环境影响与较低股市估值之间存在显著的相关性。这种相关性尚未出现在公用事业、酒店或综合性工业集团等其他行业。不过，一旦影响透明度让投资者能够在他们的估值分析中可靠地说明影响，这种相关性就有望出现。

第三，透明度可以让客户——无论是个人还是企业——和员工将他们的购买选择及职业选择与他们的价值观保持一致。“洗清影响”时下普遍存在，因为相关的影响数据十分稀少。比如，所有的汽车制造商都声称自己的产品比竞争对手的产品更有益于社会。可是，当我们按照安全性、价格可承受性、客户满意度、燃油效率和排放量对所有汽车制造商的产品影响加以评估时，我们发现，只有特斯拉、雷诺、现代和日产等少数几家企业能够无可非议地做出这些声明。

透明度和责任性是相携相伴的。迄今为止，由于缺乏有效衡量影响的手段，企业对其造成的损害该负的责任也模糊不清。重新修改会计规则、将影响纳入其中，这会改变投资者对企业业绩的评估，引导他们从负面影响企业转变为正面影响的企业，并促进公司行为的改变。

自资本主义诞生之日起，利润范式就推动着资本主义的发展。我们还要走多远的路才能将影响加入这种范式？去年，我们认定了全球56家施行某种影响加权核算的领先企业。这个名单每周都在增加。法

国食品业领头羊达能集团(Danone)刚刚公布了按其环境影响进行加权的每股收益。现在已经有具体的方法、数据集和指南来编制影响加权账户，这种账户可以反映一家企业对人和环境产生的经营、雇用及产品影响。新冠病毒危机将加剧已经昭然若揭的不公平，让公平和可持续复苏变得愈加必要，并加速向影响驱动型经济的转变。

由创新者、企业、投资者、非政府组织和其他利害关系人构成的全球网络加速了影响加权账户的引入。这些行动者通过GSG（影响投资全球指导小组）和IMP（影响管理项目）走到一起，二者与哈佛商学院共同发起了IWAI。该领域的其他机构正直接和间接地促进向新范式的转变。

政府越早授权发布影响加权账户——并让企业和投资者加入应对气候变化、不公平和新冠疫情所需的巨大努力——我们的社会就会变得越优裕。

与此同时，我们每个人都可以发挥宝贵的作用。如果你在领导一家企业，那就评估并传达你的影响加权业绩。如果你是一名投资者，那就要求你投资的公司提供影响透明度，并利用影响加权数字来评估机会和风险。如果你是监管人员或政府官员，请授权发布加权账户，利用税收和其他鼓励手段来推动企业和投资者创造积极的影响。既然我们都是消费者，那就让我们购买那些产生积极影响的企业的产品和服务，以改善我们的星球和社会。

影响透明度将重塑资本主义。它将对利润的追求从不经意制造问题转向有意识为世界创造有价值的解决方案。通过这种方式，它将重新定义成功，如此一来，成功的衡量标准不仅仅是金钱，而且还包括我们在生命旅程中产生的积极影响。

罗纳德·科恩是影响加权账户计划(IWAI)的主席，影响投资全球指导小组(GSG)组长，Apax Partners的共同创始人，《影响：重塑资本主义，推动真正变革》(IMPACT: Reshaping capitalism to drive real change)的作者。乔治·塞拉菲姆是哈佛商学院的Charles M. Williams工商管理教授，KKS Advisors的共同创始人，希腊国家企业治理委员会(National Corporate Governance Council)主席。他是国际公认的环境、社会、治理(ESG)投资权威。

准备好迎接
量子计算革命

舒希尼·高斯（Shohini Ghose）| 文
时青靖 | 编辑

量子物理学已经改变了我们的生活。由于激光和晶体管——二者都是量子理论的产物——的发明，我们今天使用的几乎每一个电子设备都是量子物理学的现实例子。就在我们试图利用更多量子世界的力量之际，我们现在可能已处于第二次量子革命的边缘。量子计算和量子通信能够影响许多行业，包括医疗卫生、能源、金融、安全以及娱乐。最近的研究预测，到2030年，量子产业的规模将达数十亿美元。然而，我们需要克服重大的现实挑战才能实现这种大规模的影响。

量子与传统

虽然量子理论已有一个多世纪的历史，但当前的量子革命却是基于最近的领悟，即：不确定性——量子粒子的基本属性——可以成为一种强大的资源。在单个量子粒子的层面，比如电子或光子（光的粒子），不可能精确知道粒子在任何特定时刻的每一种属性。比如，你车里的全球定位系统(GPS)可以同时告之你的位置、速度和方向，而且精确度足以让你到达目的地。可是量子GPS不能同时精确地显示一个电子的所有属性，不是因为设计上的缺陷，而是因为量子物理学定律

不允许。在量子世界，我们必须使用概率语言，而不是确定性语言。在以0和1这种二进制位(bits)为基础的计算环境中，这意味着量子位(qubits)有可能同时是1，也有可能同时是0。

这种不精确起初令人不安。在我们日常的传统计算机中，0和1与开关及电子电路的闭与合相关联。从计算的角度来讲，不知道它们是闭还是合就没有太大的意义。事实上，这会导致计算错误。然而，量子信息处理背后的革命性想法是，量子的不确定性——0和1之间的模糊叠加——实际上并不是漏洞，而是一种特性。它为更强大的通信和数据处理方式提供了新的手段。

现行的量子通信与量子计算

量子理论的概率性质造成的一个结果是，量子信息不能被精确复制。从安全角度来看，这是在改变游戏规则。企图复制用于加密和传输信息的量子秘钥的黑客会遭到挫败，哪怕他们可以访问量子计算机，或者拥有其他强大的资源。这种基本上无法破解的加密是基于物理学定律，而非今天使用的复杂的数学算法。数学加密技术很容易被足够强大的计算机破解，而破解量子加密则需要违反物理定律。

正如量子加密根本不同于当前基于数学复杂性的加密方法一样，量子计算机也从根本上不同于当前的传统计算机。两者的差异犹如汽车与马车。与马车相比，汽车是基于对不同物理学定律的利用。它让你更快到达目的地，让你去往过去无法到达的新目的地。与传统计算机相比，量子计算机可以说也同样如此。量子计算机利用量子物理学的概率定律来处理数据，并以一种新的方式来进行计算。它可以更快地完成某些计算任务，并且能够执行过去不可能完成的新任务，比

如，量子隐形传态，即：在量子粒子中进行了编码的信息会在某个地方消失，然后又会在另一个遥远的地方精确地（但不是瞬时）重新创建。虽然这听起来像科幻故事，但这种新的数据传输形式很可能成为未来量子互联网的重要组成部分。

量子计算机一个特别重要的应用可能是在药物开发和材料设计中模拟和分析分子。量子计算机格外适合这种任务，因为它运行所依据的量子物理学定律与它模拟的分子相同。使用量子设备来模拟量子化学可能比使用当今最快的传统超级计算机更有效率。

量子计算机还完美地适合解决复杂的优化任务，适合对未整理的数据执行快速搜索。这对许多应用程序来说可能具有重大意义，从气候、健康或财务数据的整理，到供应链物流、劳动力管理或交通流的优化。

为量子未来做好准备

量子竞赛已经展开。世界各地的政府和私人投资者投入了数十亿美元的资金进行量子研究与开发。星载的量子秘钥分配加密技术已经得到了论证，为建立一个潜在的基于量子安全的全球通信网络奠定了基础。IBM、谷歌、微软、亚马逊及其他企业正大力投资开发大型的量子计算硬件和软件。尚没有人实现目标。虽然小型量子计算机如今已投入运行，但是扩展这项技术的一个主要障碍是处理误差的问题。与二进制位相比，量子位脆弱得难以置信。来自外部世界哪怕是最轻微的干扰就足以破坏量子信息。这就是为何目前的多数机器需要在隔离的环境中小心保护，其运行温度须远远低于外太空的温度。虽然一

个进行量子误差纠正的理论框架已经开发出来，但是以节能和节约资源的方式付诸实施又带来了重大的工程挑战。

考虑到这个领域的现状，目前尚不清楚量子计算的全部能力何时或是否可以实现。即便如此，企业领导也应该考虑制定策略来应对三个主要领域的问题：

制定量子安全规划。目前的数据加密协议不仅对未来的量子计算机而言很脆弱，对更强大的传统计算机而言也很脆弱。新的加密标准（无论是传统的还是量子的）不可避免。转变到量子安全架构及数据安全配套基础设施需要规划、资源和量子专业知识。即使量子计算机可能距离我们还有10年的时间，等到那时再来适应就为时已晚。开启这一过程的时间就是现在。

确定用例。没有人曾预见到传统计算机会以无数方式影响我们生活的每一方面。预测量子应用同样具有挑战性。这就是为何为了充分挖掘量子计算的潜力，卫生、金融或能源等不同行业的企业领导及专家必须与量子研究人员和硬件/软件工程师建立联系的原因。这将促进特定行业量子解决方案的开发，这些解决方案是根据现有的量子技术或未来可大规模推广的量子计算而量身定制的。跨学科的专业知识和培训对于量子应用商店的建立和发展至关重要。

充分考虑负责任的设计。谁将开发并可以使用量子技术，用户将如何与之接触？人工智能(AI)和区块链的影响已经表明，有必要考虑新技术的社会、伦理和环境影响。现在是量子产业的初期阶段，这为我们提供了一个难得的机会，从一开始就植入包容的做法，为量子计算制定一个负责任且可持续的路线图。

量子技术领域在过去5年中的快速发展令人振奋。可是，未来仍不可预知。幸运的是，量子理论告诉我们，不可预测性不一定是坏事。

事实上，两个量子位可以以某种方式锁定在一起，这样，单个而言，它们仍旧不确定，但结合在一起，它们完全同步——两个量子位要么都是0，要么都是1。这种联合起来具有的确定性与独自具有的不可预测性相结合——人称量子纠缠的现象——是推动许多量子计算算法的强大刺激因素。或许这也为如何建立量子产业提供了借鉴。通过负责任的规划，同时也接受未来的不确定性，企业可以提高它们为量子未来做好准备的几率。

舒希尼·高斯是一位量子物理学家，劳里埃大学的物理学及计算机科学教授。她是加拿大物理学家协会的主席，TED高级研究员，劳里埃女性科学家中心(Laurier Centre for Women in Science)的创始主任。

美国医疗卫生
三种前景

戴维·布卢门撒尔（David Blumenthal）
埃里克·施耐德（Eric C. Schneider）
沙努尔·西尔瓦伊（Shanoor Seervai）
阿纳夫·沙阿（Arnav Shah）| 文
时青靖 | 编辑

人们对美国新冠疫情的未来进程及后果充满困惑。可是有一件事是肯定的：疫情过后的医疗卫生系统不再与从前一样。问题是，它会如何发生转变？我们试图通过提出几种不同设想的方式来回答这个问题，而设想的依据是对可能会严重影响疫情发展的关键参数所进行的假设。分析清楚地表明，国会在即将出台的刺激计划中需要采取措施，防止新冠疫情可能对医疗卫生体系造成潜在的长期损害。

对于疫情的未来，三个因素会被证明最为关键：公众对面部遮盖物和身体距离等非药物干预手段(NPIs)的使用；一种或多种疫苗的上市、效力和公众接受度；抗病毒治疗方法的面世和疗效。对于疫情进程，显然还存在数十种其他可能的影响，比如，“群体免疫”是否有一天会减缓传播的速度。可是如果我们成功地施行了这三个因素中一个或更多，它们才最有可能决定性地改变美国及其他地方新冠病毒的发展进程。

为探究疫情可能如何发展，我们针对这三个因素提出了三种设想：

1. 理想情形，一切如合理预期一般顺利。

2. 灾难性情形，一切都很糟糕。

3. 中间情形，有些事情进展顺利，有些不顺利。

设想1：理想情形

它会如以下方式发生：

9月1日前，各州州长和其他政治领袖已在全美国广泛、积极地实施非药物干预措施，并得到公众的坚决遵守。

11月1日前，高效抗病毒药物已将老年人中新冠病毒的死亡率降低至流感水平：不到感染人数的1%。

2021年1月1日前，至少有一种效力等同于抵御天花或麻疹的疫苗可供广泛使用。

2021年7月1日前，60%的美国公众接种了疫苗，包括最高危的个体，形成有效的群体免疫。

2021年12月1日前，疫情在美国宣告结束。

这一高度乐观的设想表明，到初秋的时候，病毒传播将在全美迅速下降，到秋末冬初的时候，传播速度将低到足以让高危群体感到安全。那时，对医疗卫生服务的需求应该开始迅速增加，并随着有效治疗方法和疫苗的到来而加速增长。在12个月之内，医疗卫生系统的住院和门诊病人接诊量应该会达到或超过疫情之前的水平。

然而，12个月后恢复“正常”的医疗卫生体系很可能有异于2020年2月的体系。大量财政实力薄弱的医院和诊所到那时已经关门歇业，或者已与有钱熬过疫情风暴的实力雄厚的当地机构合并。基层医疗机构、社区卫生中心、乡村医院、独立的中小医院、市内安全保障医院

以及各类亏本的服务将会减少。大型系统会愈来愈大，在地方市场占据更主导的地位。弱者愈弱，强者更强。

占主导地位的地方医疗卫生机构具有的市场力量可能会给予他们更多的筹码，在未来的谈判中让当地支付方承受更高的价格。患者可选择的提供方将更少。国家提供有效基层医疗的能力——预防和控制慢性疾病的关键——将会削弱，至少短期内是这样。

设想2：灾难性情形

没什么措施奏效。真正有效的措施又得不到执行。目前在南部和西部无法施行非药物干预措施的情况将持续。即使在东北部这样的地区，疲惫不堪的民众也不愿接受为应对新冠病毒从美国别处输入性暴发而要求的地方性关停措施。没有出现比瑞德西韦和地塞米松更有效的治疗药物；也没有出现安全有效的疫苗。疫情在目前的热点地区肆虐，并在北部和东部地区重新燃起。美国医疗卫生体系因新冠疫情病例的泛滥而无法接诊其他病例。野战医院遍地开花，可需求仍然超过接诊能力。美国的医疗卫生工作人员、个人防护装备(PPE)、检测用品和药品逐渐耗尽。随着经济陷入困局，又有数以百万计的美国人失去工作及雇主出资购买的保险。人口群体免疫被证明是虚幻缥缈或者遥遥无期的。

这一悲凉的景象表明，在可预见的未来，新冠疫情以外的医疗卫生服务需求仍将只相当于疫情之前的很小一部分。未保险人数的膨胀将进一步加剧高危群体不愿去医疗机构的情况。结果会是，大量医疗服务提供机构和诊所如果不能持续得到数千亿美元的政府支持，他们就会破产。

这种援助会造成医疗卫生系统逐步国有化。雇主不再出资购买保险，这可能促成实施全民公共保险的国家意愿。五年后形成的医疗卫生体制可能类似于欧洲的公有制及保险模式，而不只是目前以私营企业为主的模式。

设想3：喜忧交错的中间情形

9月1日前，一半的州已有效实施非药物干预措施，可是由于党派之争、宿命论或身心疲惫，许多方面的遵守程度已随时间而降低。明年1月1日前，一种有效的抗病毒疗法面世，将高危群体中健康老人的死亡率降至1%以下，潜在疾病患者的死亡率降至10%以下。2021年7月1日，一种明显安全的疫苗面世，但是它预防感染的有效性只有60%，而且要求每年接种。由于该疫苗效力低且已知有副作用（与流感疫苗相当）或者人们对该疫苗缺乏信任，只有大约50%的美国人选择在接下来的六个月内接种。

对于医疗卫生系统而言，影响因地域而存在很大差异。在实施有效非药物干预措施以及疫苗接种率高的地区，2021年底前病毒传播率会极低，但是局部的暴发是持续的威胁。易感人群会在2021年秋季开始感到安全，并逐渐恢复使用医疗卫生服务。到2022年春天前，医疗卫生服务量达到稳定状态，但由于持续零星的病毒传播，仍比疫情前低5%-10%。某些地方已令人向往地接近实现本地化的理想情形。

可是在其他地方，由于非药物干预措施遵守度和疫苗接种率低，局面更类似灾难性情形。在那些地方，对医疗卫生服务的需求持续低迷，服务提供机构破产倒闭的情况比比皆是。对于介于两者之间的地方，对医疗卫生服务的需求在可预见的未来会比疫情前低20%左右。

这三种设想令人惊异之处在于，在任何情形下，美国的医疗卫生体系都与疫情之前有很大差异，并且以不同的方式存在缺陷。即使在理想的情形下，安全保障机构的失去和不平等现象的增多都需要政府采取某种应对措施。对于主张欧洲式公共管理、全民覆盖医疗卫生制度的人来说，灾难性情形或许可以让人看到从灰烬中诞生更公平、可能更高效的体系的前景。然而，为无法控制疫情而付出的生命代价和财产代价将十分巨大。

戴维·布卢门撒尔是联邦基金的总裁。此前，他曾担任奥巴马政府的国家卫生信息技术协调员。**埃里克·施耐德**是联邦基金负责政策与研究的高级副总裁，也是一名基层医疗医生。此前，他曾在哈佛大学陈曾熙公共卫生学院和哈佛医学院任教授，并在RAND公司担任RAND医疗卫生质量特聘主席。**沙努尔·西尔瓦伊**是联邦基金的研究员、作家和主要播客制作人。**阿纳夫·沙阿**是联邦基金的助理研究员。

PUA只伤害下属？没那么简单

关浩光 | 文
李　源 | 编辑

职场霸凌是久已有之的职场不公平现象，最近引起广泛关注是因为前火箭少女成员在社交平台曝光了被老板长期PUA（PUA，全称“Pick-up Artist”，原意是指“搭讪艺术家”，后泛指通过贬低或欺凌等手段实现被操控方对实施者的认同和服从。——编者注），以及厦门国际银行新员工因不喝某大领导敬酒而遭直接上级扇耳光并辱骂的新闻引发热议。这些事件引发了更大规模的讨论，许多人都分享了自己的经历并表达了强烈的不满。这反映出了职场中更广泛的领导失当行为及其潜在的破坏性后果。

“领导不当行为”（supervisor mistreatment），指领导对下属采取的违反组织规范或阻止他人积极行为的消极行为。领导不当行为的表现形式大致可分为两类：接触型和非接触型失当行为。典型的非接触型失当行为如领导辱虐行为，即持续地辱骂、嘲讽、排斥和贬低下属的行为，但不涉及身体接触；而接触型失当行为包括情节较轻的不文明行为和情节严重的性骚扰及攻击行为。研究表明，领导不当行为会对下属产生诸多消极后果，轻则影响身心健康，降低其工作与生活满足感，重则刺激下属进行报复。

既然领导不当行为违反组织规范并且会产生破坏性后果，为什么各种不当行为依然层出不穷呢？除了领导自身的因素，其中一个重要

原因是它能够帮助领导重建权力形象。研究证明，领导能通过辱虐行为树立强硬形象，达到震慑“问题员工”的作用。此外，社会刻板印象也可能在一些特定情境下合法化领导的不当行为。其中一个观念就是强势甚至具有侵略性的领导形象，是带领组织或团队走向成功的必要条件；如果领导不当行为的目的是为了更长期的组织目标服务，则行为的短期代价是可以接受的。

但越来越多的研究证明，领导不当行为产生的消极后果要远大于积极结果，其短期内产生的工具性效果，会通过潜在的破坏性后果让组织付出代价。在本文中，我将结合自己多年来的研究成果，从“身份认同”的角度来探讨领导失当行为的潜在代价。

PUA破坏身份认同

身份认同是个体将他人或群体视为自我定义的过程。因此，认同感不是自发产生的，而是在社会互动中被塑造出来的。个体认同感的产生大致要经历三个基本的心理过程：

1）社会分类过程。指个体通过核心特征的相似性将不同个体或群体区分开来。这个分类过程是主观的，比如组织成员可以按照领导下属分类，也可以按照男性和女性分类。

2）社会比较过程。指对不同群体进行阐释和评价的过程。社会分类没有具体的客观标准，因此需要对不同群体间就某一特征进行比较才能做出判断。例如将领导和新员工在管理能力上进行对比，才能确定两个群体在这一特征上的相对定位。

3）社会认同过程。通过前两个步骤，个体认识到了自己所属群体相对于其他群体在特定特征上的定位，社会认同决定了这一定位如何

反映在自我概念上。当这些特征以某种方式被重视时，个体对群体的认同感便产生了；而当这些特征与个体的价值观相背时，不认同感应运而生。

简而言之，社会分类决定了个体如何被划分为群体，社会比较则决定了每个群体与其他相关群体之间的区别，而社会认同则决定了个体是否愿意维护群体的利益。

回到关于领导不当行为的分析。领导不当行为会直接威胁到受害者的身份认同。领导不当行为暗示下属不值得被尊重，威胁到了员工在组织中的积极自我，对员工的工作效率会产生持续性的影响。

在一项为期6个月的研究中，我与合作者调查了员工遭遇不文明对待时的反应，我们发现，即使是强度较低的不礼貌对待也会威胁到员工积极的自我意识。这种消极影响会在6个月之后依然存在，这些被不礼貌对待过的员工会表现出更低水平的工作投入和绩效水平。这表明上级的不当行为不仅影响员工在上下级关系中的身份认同，更可能泛化到对整个组织的认同。

研究也表明，滥用职权的主管会在组织中产生涓滴效应，导致在工作场所中特定的不当行为被视为常态，比如各种职场“潜规则”。而这种潜在的行为规范成为了一个过滤器，会过滤掉无法认同这些行为的员工，并留下愿意遵守这种潜规则的员工。这种人才过滤方式与组织期望的人才筛选机制相去甚远。

根据上述分析，我提出以下三个不同层级的方案来帮助组织遏制有害领导行为。

消除职场PUA

实施零容忍政策。由于领导不当行为容易泛化成为潜在的行为，组织可以从政策角度进行干预。一个传统而有效的办法是明确组织规范和惩罚措施。通过严惩违规的领导，让员工清楚地认识到不当行为的严重后果，调整投机心态。这种针对辱虐的零容忍政策可以传递出组织不会偏袒和纵容领导的信息。此外，组织还可以通过其他方式加强员工的组织认同，如建立合作愿景，促进上下级沟通与合作，进一步显示组织对员工的支持。

应当注意的是，很多时候，恰恰是组织文化间接成了领导有害行为的帮凶。比如备受推崇的狼性文化就可能加剧领导不当行为的频率。狼性文化强调永无止境的拼搏精神和为组织付出一切的奉献精神，这种企业文化无意间会成为领导辱虐和压迫下属的理由。组织在这方面要有清醒的认识，做好短期与长期的权衡。

更新评估机制和培训项目。鉴于部分有害领导行为是对下属异常行为的被动式反应，我建议组织应当及时调整评估和反馈机制，主动切断上司辱虐与下属偏移的恶性循环。一个比较好的方式是鼓励员工通过定期开诚布公的讨论来解决问题。组织也可以将相关研究成果纳入培训项目，例如在领导力情境模拟项目中纳入辱虐式管理和非辱虐式管理的模拟后果对比，让领导明白采取虐待行为对消除下属偏移行为是无效的，反而短期内只会引发更多下属偏移行为。从长远来看，虽然一些下属最终可能会停止偏差行为，但其他下属可能因组织认同问题选择离开。

以下属为中心的权力平衡。很多不当行为具有隐蔽性，尤其是强度较低的失当行为（如职场骚扰和排斥），这类行为不仅限于工作场所，很难被组织及时察觉和干预，最终导致员工流失。组织应当鼓励

一种以下属为中心的权力平衡策略，将重点放在员工自身有意识地正确回应领导不当行为。

权力依赖研究可帮助下属打破传统的权力观念，理解作为下属所拥有的权力，并意识到领导和下属是相互依赖的关系，有时领导对员工的依赖升至更高。遭受过类似的待遇的员工之间更易产生认同感，这样的员工组成联盟共同行动，可以让领导发现他的辱虐行为成本很高，提升领导对下属的依赖。同时，组织鼓励管理者和追随者朝着高度依赖的状态一起工作。

关浩光是中欧国际工商学院管理学副教授。

Spotlight 聚光灯



管控新型风险

MANAGING RISK AND RESILIENCE

罗伯特·卡普兰（Robert S. Kaplan）
赫尔曼·伦纳德（Herman B. Leonard）
安内特·米凯什（Anette Mikes）| 文
蒋荟蓉 | 译
牛文静 | 校
时青靖 | 编辑

无法预测的风险

The Risks You Can’t Foresee

没有标准答案，究竟该怎么办。

核心观点

问题

即使公司具备世界级的风险管理体系，也难以应对始料未及的新型风险。

原因

一些风险显得非常遥远，管理者很难想象。即使企业预先想到了，可能也不愿投资进行防备，因为实际发生的可能性非常低。

解决方案

警惕异常现象，重视一线的问题报告，关注自己所在行业以外的异常事件。确定了新型风险事件后，要组织专门团队，或者授权一线人员迅速处理。



运营良好的企业会为可能的风险做好准备。风险也许十分重大，而且不一定能够妥善解决（如墨西哥湾钻井平台漏油、证券欺

诈和化工厂爆炸等事故），但公司的风险管理机制通常能制定出相应的协议和流程，用于预测、评估和减轻其不良影响。

不过，即使公司具备世界一流的风险管理体系，也无法保证对一切风险做好全面的防范。一些风险过于遥远，管理者根本难以想象；即使预先想到了，也会觉得根本不可能发生，不愿投资发展相应的防范能力和资源。我们将这种遥远的威胁称为“新型风险”，常规方法难以防范。

本文探讨新型风险的主要特征，总结出判断其是否会发生的方法，并提供配置资源减轻其影响的具体方案。

何为“新型风险”

新型风险与公司熟悉的常规风险不同，发生概率及其影响都难以量化。构成新型风险的情况有三种：

触发风险的事件完全超越承担风险者的想象，或者是承担风险者从未经历的类型，抑或发生在遥远的地方。这类事件有时被视为黑天鹅事件，但本质上讲并非全然不可预测。例如2008年的全球金融危机常常被形容为黑天鹅事件，因为大部分投资和出售抵押证券的银行都对其投资组合中的风险视而不见，没能预想到房地产价格普遍下降。可是还有一小部分熟悉房地产和金融市场的投资者和银行预见到抵押贷款市场的崩溃，利用做空证券赚了很多钱。

难以预测的风险很多时候源于公司供应商某些并不引人注目的事件。比如飞利浦设在新墨西哥州阿尔伯克基的一家半导体工厂，2000年3月由于雷击引发小型火灾，不过几分钟就被当地消防部门扑灭。工厂负责人尽职尽责地向客户报告了这次事故，表明火灾造成的损害微

乎其微，工厂可以在一周内恢复生产。工厂主要客户爱立信的采购负责人确认了公司现有库存足以应付之后两周的生产需求，就没有再继续关注。

不幸的是，火灾造成的烟尘和对厂房大规模的冲洗对生产高精度电子晶片的无尘车间造成污染，工厂迟迟未能恢复正常生产，停工时间长达数月。爱立信采购负责人得知此事时为时已晚，其他能够提供同类晶片的供应商产能已被其他公司占满。零件短缺，导致爱立信的新一代手机推迟上市，收入损失达到4亿美元，并间接导致该公司一年后退出市场。

常规运营出现多个问题，累积起来会引发重大事故。牵涉广泛、相互关联的多种技术、系统和组织，可能会让一系列单独出现都可以得到解决的小问题相互勾连，形成连锁的“完美风暴”。例如波音公司开发787梦幻客机，采用新的复合材料（而非铝材料）减轻机身重量，并第一次让一级供应商全权负责设计、制造和部件集成，而且把前几代飞机的液压阀门后备控制系统替换为使用大型锂电池的电子控制系统。2011年接受《西雅图时报》（Seattle Times）采访的一位波音工程师说，与以往的机型相比，787“更为复杂精细，集新创意、新功能、新系统和新技术于一身”。

787的开发过程里出现了七次意料之外的显著延迟，投入实际运营的时间比原计划晚了三年半。延迟导致开发成本增加了100亿美元，迫使波音收购了一家濒临破产的主要供应商。787投入使用后，机载锂电池数次在飞行中起火，使得政府勒令该机型停飞数月。在路透社的采访中，波音公司表示，“我们一口气做了太多改变——新技术、新设计，加上供应链上的改变，超出了我们的控制能力。”

风险来得非常快，而且规模和影响极为庞大。组织会为可预见的风险培训人员、设计相应器材，并制定响应方案，但超出一定范围的风险事故就会被组织判断为没有现实性，或者不划算，因而不做任何准备。此外，还有一些事故会产生巨大影响，再好的成本效益分析都毫无用武之地，而且发展速度极快，预先制定的响应方案根本无能为力。我们将这类风险称为“海啸风险”，命名源于一个典型的例子——日本福岛核电站事故。

日本的所有发电站，包括福岛核电站在内，设计时都考虑到了应对地震和海啸等小概率事故，足以抵御5.7米的海浪。然而2011年“311”大地震引起的海啸，令14米高的海浪袭击核电站防波堤，淹没了工厂地下室，导致已经在地震中受到严重破坏的应急发电机彻底损坏。事故后果极为严重：福岛核电站三个堆芯熔毁，三处氢气爆炸，辐射污染令10万人被迫疏散。之后三年，东京电力公司向因此次事故受到损失的个人和企业赔偿的金额超过380亿美元。

当下的新冠疫情与之相似。会引起严重呼吸道症状的全球传染病对我们来说并不陌生，2003年的SARS、2004年至2006年的H5N1禽流感和2009年的H1N1都是这种类型。新冠虽然是SARS的变种，却是一种新型风险，因为感染者会在较长一段时间里无症状且有传染性，病毒传染范围和速度都超过大部分国家医疗系统的预期。

有时企业可以运用常规的情景分析法来识别新型风险，采取措施避免更为恶劣的影响。但即使频繁进行情景分析，也不可能无一遗漏，企业早晚要面对毫无准备的意外风险。

如何辨别新型风险

新型风险逐渐显现的一个最明显的标志就是出现异常现象，即无法理解的事物。这点说起来似乎是理所当然的，但许多异常现象其实很难察觉和应对。

比如上文提过的两个例子。有经验的半导体元件采购负责人原本应当充分认识到，哪怕是小型火灾也会产生烟尘，扑救过程也要用到很多水，很可能影响无尘车间。波音公司的高层风险管理负责人理应熟悉复杂的工程项目，应当能够预见到，让一级供应商接手从未做过的重大任务、采用此前从未在大型飞机上使用过的新型材料、以全新的电子控制系统取代原本的模拟液压控制系统，很可能会造成新型风险。

无法察觉隐藏的信号，是由于认知偏误。这种偏误有大量研究支持。几十年的行为学研究表明，人会留意印证固有观念的信息，忽视与自己观念冲突的信息。人们时常忽视反复出现的异常和偏误，以为只是噪音。群体思维加强了这种“常态化偏差”（normalization of deviance），团队领导者会驳回或无视级别较低的团队成员报告的潜在或已经出现的异常问题。

偏见还时常被标准流程强化。例如1998年德国铁路高速列车在德国下萨克森州脱轨，导致101人死亡、88人重伤，然而这起事故原本完全可以避免。车上一位乘客看到车厢地板上冒出一个大金属块（后来证实是车轮的一个部件），卡在两个座位中间。然而他并没有拉紧急制动阀，因为旁边有个醒目的警示标志，说擅自拉下制动阀会被处以高额罚款——这是为了避免非必要的停车。

这位有责任感的乘客去找了有权拉制动阀的列车长，但列车长也并未采取措施。后来德国铁路控告这名列车长失职，列车长辩称，根据规定，他必须亲眼确认问题（当时他跟出现金属块的位置隔着几个

车厢），之后才能紧急制动。由于要遵守应对常规风险的规定，他没能及时处理新型风险，导致了极其严重的后果。



核心问题在于，要辨别新型风险，人必须克制自己的直觉、质疑已有的假设，对眼前的状况进行深入思考。这就是丹尼尔·卡内曼（Daniel Kahneman）所说的“系统乙”思维模式（System Two thinking）。与根据规定迅速评估相比，这种思考要耗费更多时间，要求也更高。在火车脱轨之类的紧迫情况下，压力会让人倾向于遵循一贯的直觉思维模式。因此，企业不能期待遵守常规风险管理规则的管理者去辨别新型风险，而是应当采取以下措施:

指派一名高管，负责考虑哪里可能会出问题。上文提到的飞利浦半导体工厂，另一个大客户诺基亚规定供应链上一切异常事件都必须向某位高级运营、物流及采购副总裁报告。这位高管几乎不过问日常运营工作，专门负责应对各种麻烦，可以叫做“首席烦恼官”。

这个职位与传统的首席风险管理官不同，后者的职责是加强对已知常规风险的管理、辨别可以转为常规可控风险的其他新风险。首席烦恼官则必须迅速识别新型风险，即时采取应对措施。

诺基亚的采购负责人得到工厂失火的消息，首先也像爱立信的负责人一样确认了现有库存，并将此事视为常规问题。不过接下来，他按照规定将这个供应链上的异常事件报告给相应的高级副总裁。副总裁做了进一步调查，发现这家工厂供应的元件短缺可能会让公司年产量的5%受到影响。

副总裁组建了30人的跨职能团队，应对潜在的威胁。工程师对一些芯片进行重新设计，确保能够从其他地方采购，同时团队迅速买下了其他供应商的大部分芯片存货。但还有两种芯片只能从飞利浦工厂获取。于是副总裁联系诺基亚CEO，在飞机上向他简单说明了情况，请他临时改道飞往荷兰，前往飞利浦总部与飞利浦CEO见面。

双方经过会议决定，“飞利浦和诺基亚将共同应对这部分元件问题”（这是这位副总裁在接受《华尔街日报》采访时的原话）。诺基亚可以让飞利浦专门为其供应这两种稀有芯片。这样的合作关系使得诺基亚可以继续保持已有机型的生产，并按时推出下一代新手机，在爱立信退出手机市场时继续获益。

通过数字手段进行事件报告。数字技术可以有效地协助发现异常状况，瑞士国家电力公司（Swissgrid）的例子证明了这一点。瑞士国家电力公司让员工使用一个界面非常友好的手机应用“RiskTalk”报告问题，如违反安全规定、维护问题和设备故障的征兆等。一个由轮岗员工组成的风险、安全及品质管理团队在中央控制室监控该应用上的信息，运用数据分析工具在零散的报告中寻找联系，识别潜在的新型风险。如果团队成员认为某个概率很低的新型风险可能会发生，可以进行深度分析，判断是否要采取非常规措施加以应对。这个团队实质上就相当于公司的首席烦恼官，可以深入思考潜在的新型风险并迅速应对。

除了鼓励员工积极报告问题，公司还可以向组织外部寻求关于新型风险的信息。瑞士国家电力公司与瑞士军方、警方以及其他联邦及地方政府机构、企业合作，构建了全国性的实时危机管理平台，相关各方皆可访问。各方利用该平台报告各种问题，如森林火灾、引起大规模交通堵塞的事故、阿尔卑斯山脉雪崩或异常降雪等等。瑞士国家电力公司的风险管理者可以通过该平台及早得知可能影响供电稳定的外部状况。

展开想象。公司还可以间接辨别潜在的新型风险——观察其他行业、其他国家出现的问题，想一想“如果发生在我身边会如何”。

瑞士国家电力公司的高级风险管理官时刻关注着各种令人不安的事件，如瑞士国家航空公司（Swissair）破产、航运巨头马士基（Maersk）遭到高调网络攻击等。每次发生此类事件，他都会开办非常态风险研讨会，让各部门高管、风险管理负责人以及相关的外部专业人士参加，经过商议制定出本公司供应链发生类似问题时的行动计划。这种全局性的应对令公司得以及时发现潜在的新型风险，并将其转为可控风险。

瑞士国家电力公司CEO伊夫·朱姆瓦尔德（Yves Zumwald）说，“我们的业务既会有个别风险，也有牵扯各个部门的复杂问题，单独一个人很难全盘把握。但我们不能坐等问题发生之后再去救火。（这个风险管理系统）让我们提前防范了许多问题。”许多风险放在其他大部分公司都是飞来横祸猝不及防，但瑞士电力早有准备。

应对新型风险

即使企业竭尽全力防范各种可能的风险，新型风险依然会出其不意，没有什么现成的指导手册能让企业在灾难发生后迅速采取措施进行事后应急。运营和风险管理负责人也没有相关经验，无法迅速妥善应对。在这种情况下，企业的决策必须足够好、能迅速见效、明确易懂且能顺利开展，至少要能坚持到更好的选项出现。事后应急有以下两种选择：

部署重大突发事件管理团队。建立一个核心团队监督危机响应，是应对新型风险的标准方法。如果事件影响范围甚广，但并不需要全面且迅速的解决方案，就可以采用这种方法。

团队成员应当包括公司内部不同职能、不同级别的员工，具备相关知识的外部专业人士、利益相关者以及合作伙伴公司代表。比如像新冠疫情这样的新型事件，相应团队需要有具备医疗、公共卫生和公共政策专业背景的人，公司内部可能没有这样的专业人士。应对大型产品开发（如新的飞机机型）延迟造成的后续影响，团队则要与供应商紧密合作。随着时间推移，具体情况有所改变，新的信息出现，团队成员可能也需要随之调整。

团队分析当前情况，找出最重要的问题，在公司涉及的可能相互冲突的多个利益相关者和各种利益之间权衡，确定重点。团队可能会委托其他人或其他团体考察某些具体的问题（如怎样获取和保持现金流、如何管理供应链中的关键组成部分等），但必须始终负责协调各方面的应对。

团队要频繁会面，至少每天一次，倘若事件发展迅速，则需要一天碰面多次。团队负责管理公司内部的沟通，并指导CEO对外沟通。沟通必须十分坦诚地传达现状，坦白组织尚不知道的部分，给出令人抱有希望的合理依据，并设身处地为事件涉及的所有利益相关者着想。

活跃的讨论非常重要。重大突发事件团队里有各种各样的人，之前可能从未见过面，面对不认识的人难以畅所欲言，组织内地位较高的人尤其如此。这时候在沟通中要鼓励质疑，不要一味拥护，所以必须营造安全的氛围，让每个人都能放心地提出未经检验的设想以及不同意见。重视正确的事，而非正确的人。这就是需要团队领导者以外的人主持会议的原因之一。领导者要多听少说，以免下属一味遵从决策者的意见。

在地方层面管理风险。一些新型风险因为时间十分紧迫，公司来不及组建专门团队，具体情况很难传达给距离现场很远的公司总部。这种情况下，必须由一线人员采取措施。

例如波士顿某旅游公司，专为资深旅行者提供非常规的旅游路线。这家公司最初聘请的是熟悉目标客户的美国导游，但CEO很快就深切意识到，旅行中总会遇到极端天气、自然灾害、政局动荡、酒店取消、航班延迟和罢工造成的各种问题。随着业务发展，新型风险接踵而至。

于是，公司投入大量资金和时间，以目的地国家的当地向导代替了美国导游。当地导游熟悉当地情况和资源。公司让当地导游自主解决问题，应对旅途中碰到的新状况。公司相信，导游最清楚会出现怎样的问题，有充分的知识、人脉和资源可以制定有创意的方案，最了解旅行团偏好的应对方式，而且有能力将选定的解决方案付诸实施。公司总部会让一个核心部门为他们提供具体的协助（如重新规划航班、重新订酒店等）。

这家旅游公司采用去中心化的方法，授权一线人员担任风险管理工作，背离了常规的风险管理标准。但如果新型风险事件发生在遥远的地方，且需要迅速响应，中心化风险管理负责人很难获得全面的信息，也不了解当地具体的状况和偏好，几乎不可能迅速做出响应。

在不断变化的不确定状况下，可以参考的信息很少，无论是中心化团队还是一线员工，初期的决定都是试探性的。因此不能要求风险应对措施完美无缺。若在事后复盘，所有响应都是次优解。但公司别无选择，只能迅速做出一个“大概正确的”决定，从中学习，获取新的信息，再根据具体情况采取下一步行动（更多信息参见边栏“OODA循环”）。

OODA循环

OODA循环，即观察（observe）、熟悉（orient）、决定（decide）、行动（act）。这个概念是朝鲜战争时期的战斗机驾驶员约翰·博伊德（Colonel John Boyd）上校提出的，他认为在空战中OODA循环较快的一方能够左右战局。新型风险事件过后，OODA循环比环境变化更快的重大突发事件团队可以更好地控制事件对公司造成的影响。

团队首先观察局面，尽量了解情况，随后理解现状并寻找关键要素（熟悉）。团队成员提出各种可行措施，评估其各自的后续影响，选出最适宜的方法并加以实施——这里的决定并不是确定了一组行动毫不动摇，而是实验的一部分，可以不断调整。下一轮OODA首先观察事件发展状况，特别要注意团队的行动起到了怎样的作用。

（返回原文阅读）

风险会以各种形式、各种面貌出现。公司可以管理已知的、可以预见的风险。然而还有完全无法预料的新型风险，可能源自各种看似平常的事件的叠加和相互作用，也可能是因为前所未有的重大事件。公司必须及时察觉这类问题，制定不同于普通风险管理的应对方案。应对方案必须足够迅速、随机应变、反复迭代且有回旋余地，因为不是每一项行动都能发挥预期的作用。

罗伯特·卡普兰是哈佛商学院高级研究员、领导力发展马尔温·鲍尔（Marvin Bower）教席教授，已荣誉退休。赫尔曼·伦纳德是哈佛商学院工商管理学埃利奥特·斯奈德及其家族（Eliot I. Snider and Family）教席教授，哈佛大学肯

尼迪政治学院公共管理学小乔治·贝克（George F. Baker, Jr.）教席教授。安内特·米凯什是牛津大学赫特福德学院研究员、赛德商学院副教授。

构建组织适应力
Building Organizational Resilience

费尔南多·苏亚雷斯（Fernando F. Suarez）
胡安·蒙特斯（Juan S. Montes） | 文



为了应对不确定时期，并在此期间实现发展，企业要确定惯例流程，制定简单的规则，并培养随机应变、即兴发挥的能力。

成功的组织都有成熟的惯例流程。任务有大有小，大到收购竞争对手公司，小到填写考勤表，但如果仔细观察，这些任务都能找到相对固定的处理流程。在比较稳定的时期，这类惯例往往被视为理所当然。不过倘若公司面临的状况高度不确定，或者需要在危机中迅速行动，日常惯例就可能会分崩离析。组织努力一边运营一边调整，成果不一定尽如人意。在下次危机来袭之前，最好投入时间对目前由多个基本环节组成的流程进行全面思考，并尝试备用方案。

研究者发现，完成任务的方式有三大类。这方面的研究成果可以帮助管理者更有效地应对多变的环境。第一类就是前文所说的组织惯例，在工作内容可以预测时很有效。第二类是简单的规则，或者叫归纳法，在可预测性较低的情况下确定一些简单的原则协助加速决策流程，优化资源利用（如“我们只投资预计投资回报率为10%以上的项目”）。第三类是即兴发挥，随机应变、发挥创意应对某个机遇或问题（例如工厂的自动化生产线突然停工，团队设法进行手动生产）。

令人吃惊的是，并没有人研究过这几类方法的综合运用。组织或团队若能灵活穿插使用这些方法，效果一定会更好。举例来说，面临出乎预料的混乱情况时可以即兴发挥，随后从中学习，总结出简单的规则；也可以尝试用新方法完成某项任务，随后对已有的组织惯例进行修改。在这三种模式之间灵活切换，可以提升表现和适应力。如果组织面临着极端不确定的情况，灵活运用更是必不可少。我们相信，无论面对多么动荡的环境，根据具体任务采用不同的处理方式都是决定组织适应力的关键能力。

本文作者之一胡安有幸参加了前不久的一次珠穆朗玛峰攀登活动。当时我们正在撰写一篇文章，讨论这次攀登中体现的组织科学，因此得以更加深入地思考上述假说。在此过程中，我们考察了上述三种方式在登山队中如何应用、如何相互影响，以及三种方法各自最适合处理怎样的情况。诚然，登山队面临的压力和不确定性远远超过大部分读者日常所经历。不过从中获得的启示可以帮助组织更好地应对各种难题。而且，如果说2020年教会了我们什么，那就是每个人都要准备好应对更大的波动、不确定、复杂性和模糊性。

各种方法的适用时机

大部分时候可以用组织惯例指导工作。不过，如果资源稀缺、事件发展迅速，或者局面难以预测，就应当综合运用简单规则和即兴发挥。

	惯例 （既有工作流程）	**归纳** （简化决策的简单规则）	**即兴发挥** （面对问题或机遇随机应变，即时做出的回应）
示例	*“按照清单准备手术”*	*“在危急关头优先处理大客户的工作”*	*“员工不能再在办公室工作了。首先要怎么办？”*
适宜情况	*在自己熟悉的领域*	*必须比平时更快地做决定；已有的惯例无法应对当前问题*	*处在前所未有的局面中，不确定性非常高*
环境	*环境很稳定*	*关键预设依然有效；决策者了解自己遇到的问题*	*关键预设不再有效；决策者需要进行实验，寻找可行办法*

（返回原文阅读）

攀登珠峰途中的组织科学

康雄壁（Kangshung Face）是珠穆朗玛峰最偏远、最少有人涉足的区域。从这条路登顶十分困难，截至2020年只有三个登山队成功。胡安参加的探险队共有六名攀登者，一同训练了近两年时间，在山上度过了41天（与一般的登山队相比，这支团队规模较小，夏尔巴向导人数比较少，在山上停留的时间更短）。其中三人以最低限度的氧气消耗量平安登顶（这个结果超出了团队的预料）。登山途中遇到的种种难题，令我们看到训练有素的团队在情况变化时如何综合运用各种处理方法。

登山者、向导和搬运工在海拔5395米处的珠峰营地落脚，这时候还是按照比较和缓的登山路线规划的。细致的登山流程，可以提升登山队效率，并保证安全。他们规划了如何安营扎寨、如何准备背包和工具、如何协调每个人的职责乃至如何保养绳索等。队长罗德里戈·约尔丹（Rodrigo Jordán）每天晚上带领大家做计划，对于最重要的决策拥有最终决定权。

攀登进入下一阶段，时常出现激烈的环境变化，之前确定的部分组织惯例随之瓦解。登山途中遇到的第一个难题是长达1200米的异常不安定的岩石和冰壁（这就是很少有登山者尝试从这一侧攀登珠峰的原因）。登山队用了12天“开路”，选定一条路，循序渐进地将绳索连接起来系在石壁上，每天入夜就返回营地，直到绳索长度足以越过冰壁到达一号营地。准备好了绳索，后一天的攀登就进行得更快、更安全。这条路非常难走，攀登者总是要“在下一次雪崩之前争分夺秒”（这是一名队员的形容）。通常这种时候都要依靠队长的指挥，但几天过后，攀登者意识到约尔丹在营地无法获得足够的信息，难以即时做出决定，这一点让他们面临风险。


Made in
Germany
KUM
MAGNESIUM



团队在晚饭后讨论这个组织惯例上的问题，数日后制定了一条简单的规则：攀登时由绳子最前面的人做决定。这种归纳式方法将登山途中的决策权赋予了在真正意义上领导攀登的人，提升了决策速度。开路过

程中，团队转为扁平组织。约尔丹依然在晚间规划阶段负责决策并协调行动。

攀登开始时，另一项组织惯例也逐渐瓦解。因为没能与中国政府达成一致，团队被迫放弃了130多千克的补给品。之后向导由于雪崩而受伤，问题更加严重。虽然只是轻伤，但出于安全起见，他们提出要减轻自己的负荷。携带的补给品比原先规划的少了许多，为此团队制定了两条简单的规则：一是只带足以支撑到下一阶段的补给品（通常攀登者都会多带一些补给品到较高的营地，登山途中有三个营地）；二是每天都下到较低的营地休息。这样做的原因很多，最根本的一个原因是较低的营地需要消耗的氧气量较少。

下一阶段穿越漫长的冰川，花了17天。速度慢是因为攀登者要在深深的积雪中行走，而且海拔更高了（6400米至7000米）。这一段的难度没有前一段那么高，但途中有难以预测的裂隙，雪崩的可能性也更高。原计划只有两名队员要登顶，但这一阶段第三名队员（胡安）的身体状况比预想的要好。他通过无线电跟约尔丹简单商量了一下，决定跟另两人一同尝试登顶。这样的即兴发挥会带来风险：胡安没有睡袋，不得不与原先的两名队员分享，而因为携带的补给品减少，他们还要分享氧气，总体而言资源不太够。但约尔丹认为，三个人一同前进比两个人更有胜算。这个决定与其他即兴决定一样非常迅速，没有时间慢慢讨论达成共识（与之相比，团队则通常是经过大量讨论后采取一种归纳式方法）。这样又会有另一个风险：令团队其他成员感到疏远。

医院如何运用惯例、简单规则和即兴发挥应对新冠疫情

2020年春天，新冠患者数量激增，超出医院容量，医疗人员的应对不仅勇敢，还体现出聪明才智。新闻和社交媒体上有很多相关的报道。

不过，仔细看看这些对新局面的应对，我们也看到了其他东西：运用新惯例、归纳法和即兴发挥提升工作速度和效率的实例。

新惯例。医院原有的流程瓦解，但其中一部分可以调整再应用。例如，急诊室有一套应对患者到达和治疗的流程，但疫情中患者实在太多，于是医院将原本分为多个步骤的院内收治流程改成在急诊大楼外给患者测体温，优先应对发烧的患者。

其他科室的医生和护士迅速被分配去执行保持社交距离的新惯例：用电话或电脑与患者沟通，而非面对面交谈。

归纳简单规则。危机愈演愈烈，调整惯例已不足以应对。医生和护士开始用简单规则协助行动和流程。如果无法为所有需要治疗的人提供治疗，他们就会迅速给患者分类：收治患者（如果有床位）；为患者转院（如果患者不是转院过来的）；让患者回家休息（如果其症状不会威胁生命）。

后来医护人员不得不做出痛苦的抉择，要决定哪些患者可以使用数量有限的呼吸机。医院制定了应对这种局面的简单规则：给最有可能痊愈的患者（比如年轻人）用呼吸机。

即兴发挥。资源缺口越来越大。医护人员没有足够的N95口罩和防护服，重症监护室也没有足够的床位。这类问题促使医院随机应变。一些护士和医生重复利用口罩（知道自己受感染的风险会提升）。医院在几天内对其他区域进行调整，改为重症监护室或治疗情况更稳定的新冠患者。纽约市预想到患者仍会继续增加，在中央公园

搭起帐篷建造了临时医院，并将贾维茨会展中心（Javits Convention Center）临时改为医院。

最极端的情况是呼吸机短缺。医护人员受到的训练是尽一切可能挽救生命，却不得不应对残酷的现实。他们选择了有风险的临时应对方案，如让两位患者共用呼吸机。

到了夏天，医护人员更加了解新冠的治疗方法。应对疫情的途中仍有巨大的挑战（如疫苗开发），但早期阶段的医疗方案实验使得治疗方法得到了显著改进。

（返回原文阅读）

最后的“死亡地带”花了五天时间。团队成员在这里遇到了前所未有的需要迅速应对的情况。他们没有事先确定的惯例和简单规则可借鉴，也从未到过海拔这么高的地方，不知道自己的身体会出现怎样的反应。在这种情况下，攀登者一般都会见机行事。三人带着绳子开始最后一段攀登，因为顶峰之前陡峭的希拉里台阶（Hillary Step）需要系上绳子一同前进。可是他们太累了，绳索成了沉重的负担，令一名队员行动缓慢。于是他们当即决定丢掉绳子，各自前进。面对高度不确定的严峻局面，他们根本无从得知自己的决定是否正确。放弃绳子令摔倒的风险上升，但走完全程的可能性也提升了。所幸，最终三人都顺利登顶。

从中获得的启示

我们分析了胡安详尽的记录以及其他攀登者的视频、日记、书信和采访，总结出以下几点：

归纳式方法和即兴发挥各自对应的难题类型不同。我们看到，令团队采用新方法的原因有二。一是速度：新方法能让团队决策速度大幅度

提升。冰壁上就是这种情况，团队将探险队队长的决策权转给攀登现场的领导者。在这类会迅速出现新事件的情况下，归纳式方法可以说是最好的选择，可以帮助攀登者适应更快的节奏，也不会改变攀登的指导原则（依然有确定的决策者，还有规则规定在特定情况下携带多少补给）。

第二个原因是复杂陌生的环境，如攀登者进入死亡地带时不知道自己的身体会出现怎样的反应。这种情况比较适合即兴发挥，因为一些难题需要完全不同于事先预想的临时解决方案。有时候要考虑是否抓住机遇（第三名队员似乎可以登顶），有时则要应对问题（绳子太重，所以他们扔掉了绳子）。（见边栏“各种方法的适用时机”）

三种方法相互影响。日常惯例、简单规则和即兴发挥之间的界限有时并不很清晰，三者可以相互转化。例如在正常情况下，登山队每天会指定成员检查和维护绳索。但康雄壁的环境极其严酷，促使他们即兴发挥：一位攀登者登山12小时后停了接近一个钟头的时间修补绳索，因为这一带陡峭的岩壁令他十分担心安全问题。营地的其他成员看到他停下了，但不知道是为什么。当晚团队讨论了这位攀登者的即兴行为，得出结论：安全值得花费时间。于是他们修改了绳索维护惯例，制定了一条简单规则：看到损坏的绳子就立刻修补。

还有一些情况下，新引入的归纳式方法也可能促成即兴发挥。如前所述，由于资源限制，团队针对携带供给和休息场所制定了归纳式方法。这样的规则可以提升效率和速度，但也存在风险。攀登后期，应该返回二号营地过夜的两位后援攀登者中有一个人出现了体温过低的症状。团队不得不临时做出应对：让两名后援者一同在三号营地过夜，但没有睡袋和氧气，因为团队没有多余的供给品（根据之前制定的另一条规则，供给品是为继续登顶的人准备的）。所幸后续十分顺利：第二天登顶团队继续攀登，身体不适的后援成员则安全回到二号营地。

综合运用

新冠疫情以及随之而来的经济衰退只是开端，接下来几年里，我们将会面临巨大的挑战（关于医疗机构如何运用以上三种方法应对疫情，见边栏“医院如何运用惯例、简单规则和即兴发挥应对新冠疫情”）。气候变化、大规模迁徙和科技进步，都会以我们难以预料的方式重塑社会与经济。行业、经济和国家都会受到影响。

但组织并非无路可走。组织可以做好准备，迎接新的不确定局面，如存续危机、疫情，或者相对更熟悉的行业震荡。领导者要积极训练组织根据各种可能的情况下不断变化的要求进行灵活调整，综合运用惯例、归纳和即兴发挥，打造组织适应能力。美国特警队和特种突击队等经常应对变化的组织知道，在时间和资源充足的时候练习应对出乎意料的情况是值得的，不要等到陷入危机之后才开始学习如何适应。

许多组织已经很擅长惯例。管理者所受的培训就是关注效能，因此自然会倾向于将最好的做法融入组织惯例。因此管理层应当把重心放在协助员工将归纳和即兴发挥融入日常工作。上文提到的攀登珠峰可以提供参考。以下是对初始阶段的一些建议：

对工作进行分析，确定哪一部分要用哪种方式处理。这里的重点并不是做细致的流程规划，而是从较高的层次思考自己如何处理工作。这种分析未必能简单直接地进行，因为大部分工作都可以分为几部分，每个部分需要不同的工具。举例来说，如果要对新的产品功能进行对照测试，你一定有一整套现成的组织惯例可以照搬，但具体要测试哪些参数则更为开放，可以进行即兴发挥。尽力设想一下，在哪一部分要运用什么方法，以及你所在的组织是否对某种方法有偏好。然后思考这种方法

是不是适用于大部分任务的最佳方法。对处理方法进行分析和讨论，你就能在彻底陷入困境之前更好地应对危机，至少能做出一些改进。

质疑自己工作惯例之下的预设。所有的惯例都建立在许多预设的基础上。花点时间，至少把关键惯例相关的预设找出来，思考一下，假如这些预设不成立，你要如何行事。可以参考以下问题：

• 你认为哪类决策必须由高层管理者负责？设想一下在危机中需要做出这类决策时会怎样？

• 你是否认为目前已有的流程已经过充分修改、臻至完美，不需要再优化？在非常时期能否经得住考验？

• 工作流程中哪些地方时常出现问题？是否需要对这部分进行调整，或分配更多资源？假如突然需要你更快地完成这部分工作，那会怎么样？

• 你是否觉得组织资源分配得当？假如突然发生重大事件，你是否会重新分配？

练习用更少的东西做更多的事。几乎一切现实危机都涉及某种形式的资源短缺。上文提到的珠穆朗玛峰登山队亦是如此。因此有必要习惯精益作业。比如说，管理者可以给团队布置任务，让他们以远少于一般水平的资源完成一项大任务，或者让团队进行头脑风暴，想一想假如某个关键资源突然稀缺要如何应对。

深入了解自己的工作在全局中的意义。组织倾向于让员工专业化，只专注某些特定任务或活动。这样很有效率，而且适合完成固定组织惯例。然而在不确定性很高的时期，深入了解组织整体中其他领域的工作（也许可以通过轮岗培训获取相关知识），可以让团队更具适应力。团队成员更加了解自己的工作与其他人的工作如何联系在一起。这样一来，即使惯例发生改变，更大规模的团队工作也不会受到太大影响。

投资储备专业知识。员工可能会自发地采用新的归纳式方法和即兴发挥，但要有知识和培训的基础，这两类方法才能充分发挥作用。上文提到的登山队队员接受培训时比研究涉及的其他探险队更努力，因为相信这样可以让自己在有必要时更好地进行调整。

确定重点。危机逐渐发展时，到处都是警报，管理者的注意力成了十分稀缺的资源。在这种情况下，领导者必须高度关注可以推动组织度过动荡时期的核心指标。这样就能帮助其他人应对最为紧迫的问题，集中精力进行避免失败所必需的活动，其他较为次要的事情都要先搁置。为此往往要进行艰难的权衡取舍。不过，各种不同情况下的核心指标不尽相同，所以有必要设想各种场景，仔细思考这些场景下分别需要关注什么。

学会放弃控制权。危机之中，解决方案并不好找，而且很少是自上而下的。要解决问题，需要组织中所有人发挥聪明才智。倘若员工觉得自己无权迅速采取行动，问题可能会迅速恶化。这个要求超越了关于赋权的传统建议，即要给员工有限的自由，在自己的领域自行决策。成功渡过难关的组织，能够迅速将决策权交给一线具备专业知识的人。

在预见到危机时分析自己处理工作的惯例、练习解决问题的新方法，优点是会让你的组织更加适应归纳和即兴发挥，进而提升适应力和应变能力，在不确定性达到警戒级别的时候能够更好地加以应对。

关于本研究

本文基于一项民族志研究，研究从珠峰最险峻、最少有人知的康雄壁路线攀登的一次经历。本文作者之一参加了这个登山队，全程做了详尽的笔记，因此我们得以获取第一手资料。我们还查阅了登山队

其他三位成员的日记、12小时的视频片段、1250张照片以及登山队成员接受采访的记录。此外，我们阅读了成员在登山之前、之中和之后的52封信，以及这次登山的规划方案和登山队挑选成员的根据。

费尔南多·苏亚雷斯是东北大学达默尔麦金商学院创业与创新琼·滕佩尔（Jean C. Tempel）教席教授。胡安·蒙特斯是波士顿大学卡罗尔管理学院非终身教职副教授。

提升分析能力，及早发现风险

To Recognize Risks Earlier, Invest in Analytics

凯西·科济科夫（Cassie Kozyrkov）丨文

这样可以帮助你提出正确的问题，更快地学习。



也许你已经听到企业领导者为自己在危机当中的措手不及辩护，声称在这种极度不确定的时刻，所有组织都辨不清行进的方向。但其实有一些领导者十分明确前进方向。他们明白在市场动荡时期确定方向需要的是什么，也为组织培养出了敏锐的情景意识。

要培养预见事物走向、对不断变化的环境敏捷地作出反应的能力，最重要的就是分析。可惜近年来分析学（也叫作数据挖掘或商业智慧）在数据科学中备受冷落，被机器学习和统计学的风头掩盖了。机器学习和统计学将数学思路置于人类直觉的基础上，制造出讨人喜欢的客观且能灵活转向的幻觉。讽刺的是，在这三门学科中，分析学才是应对危机最必要的。

AI和机器学习解决方案，在稳定时期足已解决问题，但灾难来袭时就会分崩离析。这类技术从数据中总结规律、给出指令，自动完成任务。如果系统获得的输入有变，这种模式很快就会过时。与之相比，分析学则会在规则改变时提醒你。如果没有这种提醒，自动化解决方案可能用不了多久就会脱轨，令你遭受外部冲击。



统计学在危机中也有类似的缺陷。统计学者可以协助决策者找到严谨的答案，但如果问题本身就是错的呢？验证假说需要统计技能，但首先需要分析者有足够的洞察力，可以提出合适的假设。要在没有分析学的情况下尝试运用统计，你必须对自己的假说很有信心——重大危机降临时，这样的信心就是鲁莽。

分析者善于应对不明确的局面。他们擅长探究，因此长于预测危机并作出回应。分析者从内外部信息源获得关键信息，从细微处把握现状。他们审视即将出现的各种趋势的苗头，关注其背后的因素。他们的职责是用严谨且引人深思的可能性启发高管。等领导者将可能性的范围缩小到最重要的几种假设，就该请统计学者来进行压力测试，排除其他噪音找出真正的洞见。

市场景气的时候，大型组织会着重发展分析能力，以提升创新能力。分析能力可以用于预测消费者偏好的变化，令企业得以赶在竞争对手之前把握机会。然而经济下行时期，原本只是锦上添花的创新助推器就变成了必不可少的安全网。诚然，一些黑天鹅事件根本无法预见，但要及时应对其后续影响，最好睁大眼睛仔细观察。

可惜，成熟的分析部门很难在事件发生后临时拼凑。迅速获取海量数据的技术能力只会让分析者面对的数据更多。要在海量数据中找到真知，还需要更多的努力。分析者要想发挥作用，必须具备专业知识、商业头脑、对数据成果之实用价值的敏锐直觉，以及将其有效传达给决策者的沟通能力。他们要花时间学习判断哪些东西有趣、哪些重要。分析者不会拿出即时的解决方案引导公司走出危机，但却是对未来适应力的重要投资。

获取分析者需要的可靠数据源，也要花费时间。理想状态下，领导者不至于等到出现危机的时候才跟数据供应商、行业合作伙伴以及

数据收集专业人士建立关系。要记住，遇到重大危机，以往的数据源可能会过时。不管你以前的数据源有多好，过去的信息都无法让你预见未来（也许是因为新冠疫情将一切都改变了）。你需要新的信息。比方说，2008年金融危机之后，全世界的银行都认识到，对非传统的信贷价值信号（如超市会员卡的相关数据）进行分析可能会获得优势，但获取这方面信息的能力并不是每家企业都有。

此外，内部数据储备可能需要经过特殊处理之后才能交给分析者进行挖掘，因此可以考虑一下聘请数据工程师提供支持。如果说分析是让数据变得有用，数据工程就是让数据变得可以用：数据工程提供后端基础设施，让运行日志和海量数据得以兼容分析工具包。

我在各种大会上宣讲分析的重要性，发现说服听众相信其价值并不困难，但继续解释下去就没那么容易了：分析是一种时间上的投资。不一定每次分析一组数据都能获得有用的成果。要想获取有用的信息，组织必须形成一种重视分析本身的文化。领导者要负责确定数据范围（即关注哪些数据源）和时间范围（“你有两个星期的时间探索这个数据库”），而且必须保证分析者即使空手而归也不必受到惩罚。

分析是一种投资，无法迅速产生汇报——领导者接受了这个事实，我就会继续讲解另一个误区：只有具备高端技术能力的大型公司（如Alphabet）才能进行数据分析。事实绝非如此。根据我的经验，初创公司一般比成熟的大企业更重视分析。

因为要尝试在新市场立足，初创公司会将投资分析视为理所当然，并让具备多种能力的人才参与数据探索工作。然而随着公司发展，文化会发生改变。员工获得的信赖渐渐减少，公司越来越强调他们工作带来的回报，过度管理会阻碍分析。在这样的文化里，分析者无法充分享受工作中最有趣的部分——探索，而是会变成人力搜索引

擎和仪表盘管理员。很多人会觉得无法发挥潜力，感到沮丧，继而辞职。

建立有利于分析的文化，需要领导者的支持。有远见的初创公司，敢于在逐渐发展为成熟企业的过程中培养真正的分析部门，确保领导者能够接触其成果并作为参考。曾被危机冲击的行业（比如银行业）很可能为分析投资，运用其成果进行风险管理。

重视分析学的领导者要信赖分析人员，给他们充分发挥才能的空间。毕竟他们的工作正是揭示你自己根本无从想象的威胁。这样的工作无法用秒表和任务清单来衡量。

像新冠疫情这样没有答案、高度不确定的危机，提醒我们注意提出正确问题的重要性。分析学可以令企业在学习和适应方面获得一定的优势。世界突然变样的时候，学习速度最快的公司才能胜出。聪明的企业会趁现在为分析学投资，准备面对将来未知的危机。

凯西·科济科夫是谷歌首席决策科学家。

我们的未来：随处皆可办公

OUR WORK-FROM- ANYWHERE FUTURE

普里维拉杰·乔杜里（Prithwiraj Choudhury）| 文
蒋荟蓉 | 译 时青靖 | 校 钮键军 | 编辑

可借鉴的远程办公优秀实践。

核心观点

转变

疫情之下的远程办公实验证明，知识型员工远程办公不仅可以实现，而且可能优于传统的办公室模式。这是否说明今后企业会转为全体远程工作?

优点和问题

研究表明，居家办公对员工及其所在组织都有许多好处，特别是可以提升效率和工作投入度。但如果全体或大部分员工远程办公，交流、知识分享、社交、绩效评估、安全等方面都会出现棘手的问题。

研究

越来越多的公司采取WFA模式，其中涌现了一些优秀的方法。GitLab、TCS、Zapier及其他公司克服相关问题的方案为我们提供了参考。





关于艺术品

舍伊科在葡萄牙和委内瑞拉长大。他拍摄的葡萄牙传统房屋，总是带着一种热带地区的生命力，以及童年的淡淡忧愁，有时看起来似乎格格不入，有时则显得温暖、自足。

2020年以前，一场变革在知识型工作组织内酝酿。个人电子设备和移动互联技术的快速发展，促使人们开始思考，“我们真的有必要聚在办公室里工作吗？”新冠疫情封城期间，我们得到了答案。事实说明，绝大部分人其实并不需要跟同事聚在一起完成工作。个人、团队、全体员工，即使各自分离，表现也很不错。于是我们面前出现了

新的问题：知识型工作组织未来的模式会是全体或大部分人员远程办公吗？随处办公（work from anywhere，简称WFA）会不会长期持续下去？

WFA办公模式无疑给企业及员工带来了显著的益处。组织可以减少乃至消除办公用地成本，在全世界聘用人才、且不必担心移民问题，而且研究表明，远程办公可能令员工效率提升。员工获得了地理位置上的灵活性（也就是可以住在自己想住的地方），不必再通勤，工作生活平衡状况也得以改善。不过也一直有人担忧，WFA会影响交流沟通（包括头脑风暴和讨论问题解决方案）、知识分享、社交、同事间培养感情和指导工作、绩效评估与薪酬，以及数据安全和监管等诸多方面。

领导者该如何发挥WFA的益处、解决随之而来的难题并避免其负面影响？为了深入探讨这一问题，我研究了几家让全体或大部分员工远程办公的企业，如美国专利商标局（United States Patent and Trademark Office，简称USPTO，有几千名员工远程办公）、Tulsa Remote、塔塔咨询服务公司（Tata Consultancy Services，简称TCS，一家全球IT服务公司，宣布计划在2025年实现75%员工远程办公）、GitLab（世界上规模最大的全体远程办公企业，员工1300人）、Zapier（工作流程自动化公司，员工300多人，散布在美国及其他23个国家，从不聚集在一起工作）和MobSquad（雇用远程员工的加拿大初创企业）。

疫情令高层领导者接受了WFA模式，决定让全体或部分员工远程办公。除了TCS以外，Twitter、Facebook、Shopify、西门子和印度国家银行等企业也宣布会在新冠问题解决后继续长期采用远程办公模式。我还研究了世界最大的NGO之一孟加拉农村发展委员会（BRAC）。

BRAC总部设在孟加拉，今年被迫转为远程办公，正在考虑是否长期采用这种模式。

如果你所在的组织考虑转为WFA模式，这篇文章可以提供参考。

远程工作简史

从传统的聚集工作大规模转向远程工作，起点可以追溯到20世纪70年代的居家办公（work-from-home，简称WFH）政策。1973年，石油输出国组织（OPEC）执行石油禁运，汽油价格飙升，通勤成本增加。WFH政策允许员工不来办公室，在自己家、共用工作空间或咖啡店、图书馆等其他场所办公，可以是偶尔一天、固定的某段时间或所有时间，并且期望员工能够定期来办公室。员工通常可以自行调整工作时间，方便安排去学校接孩子、处理杂务或者午休，不会被当作是偷懒。这种政策令员工节省了通勤时间，而且更少请病假。

进入21世纪，个人计算机、互联网、电子邮件、宽带连接、笔记本电脑、手机、云计算和视频电话使得居家办公进一步推广。科研人员拉维·加金德兰（Ravi S. Gajendran）、戴维·哈里森（David A. Harrison）在2007年的一篇文章中提到，法律法规需求也促进了这种趋势，如1990年的《美国残疾人法案》和美国平等就业机会委员会的规定等。

研究表明，居家办公能够提升工作表现。2015年尼古拉斯·布卢姆（Nicholas Bloom）等人的一项研究发现，选择居家办公的员工效率提升了13%。居家办公9个月后，这部分员工可以选择是继续居家还是回归办公室，选择前者的员工工作表现还会继续提升，比实验开始前提

高了22%。这项结果表明，或许应该让员工自行选择哪种模式（居家还是去办公室）最适合自己。

近年来许多公司允许更多的员工居家办公。诚然，雅虎和IBM等一些知名大企业在疫情之前曾反其道而行，让居家办公的员工重新回到办公室，以期促进合作。但我研究的这些组织都在进一步提升员工地理位置上的灵活性，让全体或部分新老员工可以自行选择在哪里办公，完全摆脱了办公室的束缚。USPTO就是一个很好的例子。USPTO的领导者在2012年发起WFA项目，其基础是之前就有的WFH项目，让北弗吉尼亚总部的员工可以每周只去一次办公室。与之相比，WFA项目则要求员工在总部以WFH模式工作两年，之后便可以搬去美国任何地方居住，定期来总部的旅费由公司承担（一年里不超过12天）。参与WFA项目的专利审查员遍布全国各地，有人选择与家人住在一起，有人去了气候更宜居或生活成本更低的地方。

提供WFH或WFA的大部分公司会让部分员工留在一个或多个办公室（USPTO是让实习期员工和管理人员留在办公室）。换言之，这些组织采取的是混合式远程办公模式。不过，疫情之下的全体人员远程办公实验，让其中一部分组织开始转向大部分员工远程办公的模式，留在实体办公室的员工不到一半。例如TCS，曾有接近41.8万名员工在公司或世界各地的客户公司办公，现在决定采取25/25模式：员工只在办公室花费25%的工作时间，在实体办公室办公的员工不超过25%。TCS计划在五年内完成这一转型。

早在疫情之前，就已经有几家公司更进一步，彻底取消了办公室，让从初级员工到CEO的全体人员分散办公。GitLab大规模采取这种模式：销售、工程、市场营销、人事管理及高管等各层级人员分散在60多个国家，全都是远程办公。

深入考察WFA的益处

过去五年里，我研究WFA企业的具体做法和生产率趋势，看到这种模式对于个人、企业及社会都有明显的益处。以下是相关概述。

个人。研究中一项惊人的发现是，这种模式让员工获益巨大。许多员工表示，可以自由选择在任何地方居住，是一个重要的加分项。对于双职家庭而言，双方不得不在同一个地方求职的困境得到了改善。一位专利审查员说："我的伴侣是军人，所以要频繁搬家，生活非常动荡，许多与我情况类似的人都很难长期发展自己的稳定事业。WFA是我遇到的最有意义的远程工作项目，让我能够随丈夫一起接到通知就前往美国各地，同时满足我自己为家庭与社会贡献的志愿。"

一些人表示生活质量有所提升。另一位USPTO员工说："WFA让我的孩子能经常见到祖父母，还能跟堂表兄弟姐妹一起玩。跟家人距离更近，让我的整体幸福感提升了。"其他人则提到孩子就医更方便、更能配合伴侣，以及能够享受更温暖的气候、更美的景色和更好的休闲娱乐机会。千禧一代似乎格外推崇WFA能让他们成为"数字游民"、一边工作一边游览世界各地这一点。疫情导致出行限制之前，RemoteYear等一些公司正打算提倡这种生活方式，而爱沙尼亚和巴巴多斯等国家已经为这样的员工开出新的一类工作签证。一位专利审查员说："参与WFA能让我很好地保持工作生活平衡。我住在这个国家里我最喜欢的地方……而且有更多时间可以放松。"

另一个频繁出现的因素是生活成本。USPTO不会根据员工选择的居住地点调整薪酬，一位专利审查员告诉我："我能在现在住的地方买一栋大房子，价格大概是北弗吉尼亚的1/4。"佛蒙特州和俄克拉荷马州塔尔萨市（Tulsa Remote公司所在地）等一些地方努力吸引远程工作者

前来居住，大力宣传当地社区和低生活成本。旧金山一套两室公寓的租金平均为4128美元，塔尔萨则仅为675美元。

WFA还帮助知识型员工解决了移民问题和其他令他们无法找到好工作的限制。威廉·克尔（William Kerr）、苏茜·马（Susie Ma）与我前不久研究了MobSquad，这家公司设在哈利法克斯、卡尔加里及其他城市的共享工作空间，使有才能的知识型员工得以避开繁琐的美国签证和绿卡制度，从加拿大的全球人才团体（Global Talent Stream）快速通道获得工作许可，住在加拿大并纳税，同时继续为美国和其他国家的企业和客户服务。

接受我们采访的一位工程师，12岁从自己国家的中学毕业来到美国，16岁考入美国的大学，用了三年时间获得数学、物理学和计算机科学三个学位，19岁通过就业实习（optional practical training，简称OPT）进入一家医疗技术公司，但没有拿到H-1B签证，不得不离开美国。MobSquad帮助他搬到卡尔加里，继续为之前的雇主工作。

我在对孟加拉农村发展委员会女性员工的采访中得知，WFA也帮助了那些由于文化禁忌而无法远行、必须承担家务劳动，所以无法发展个人事业的女性。一位女性员工说："以前我必须早起为家中的几代人准备三餐。远程工作让我得以把家务分摊给其他人，能多睡一会儿，效率也更高了。"

组织。我的研究还发现，WFA项目对组织很有好处，比如能提高员工投入度——这对任何公司而言都是一大重要指标。USPTO开始实行WFA一年后的2013年，就在联邦政府的最佳工作场所问卷调查中位列榜首。

员工不仅满意度更高，工作效率也更高了。我与西鲁斯·福鲁吉（Cirrus Foroughi）、芭芭拉·拉森（Barbara Larson）一同考察了

USPTO从WFH向WFA的转变，员工选择转为WFA的时机都是随机的。我们发现，以每月审查的专利数目计算，WFA让个人工作效率提升了4.4%之多。转为WFA还让审查员工作更加投入。当然，WFA在从事其他工作的组织和团队结构中是否也有类似的效果，仍有待进一步研究。

WFA还会带来一些更加明显的益处。例如，办公室里的员工更少，意味着公司需要的办公空间更小，可以减少办公用地成本。USPTO以远程工作模式削减这一开支，2015年节省了3820万美元。WFA项目还大幅度扩展了组织的潜在人才池，让组织可以考虑身在异地无法移民的合适人才。这正是TCS采用“安全安心的无国界办公空间”（secure borderless workspace，简称SBW）的主要原因。TCS希望每一个项目都能交给具备合适技能的员工，无论这样的员工身在何处。CEO拉杰什·戈皮纳坦（Rajesh Gopinathan）称这种模式为“云端人才”（talent on the cloud），另一位高管则说这种模式可能会让公司接触到利基人力市场，如东欧有大量技术娴熟的金融分析人员和数据科学家。

最后一点，WFA可以减缓自然减员。USPTO的一些员工说，非常喜欢自己的居住地，但也知道本地工作机会有限，因此现在很愿意努力工作，希望长期留在专利局。GitLab领导者也提出，公司决定让全体人员转为远程办公，积极成果之一就是员工保留率。他们认为，净效益包括效率提升和办公用地成本降低，相当于每年每位员工节省1.8万美元。

社会。WFA组织可能会逆转时常困扰新兴市场、小城镇和农村地区的人才外流问题。Tulsa Remote公司的建立，本身就是为了吸引多样化、有活力、关心社区的人来到这个依然没有完全摆脱一个世纪前种

族暴乱阴影的城市。公司为愿意迁居到塔尔萨的员工提供一万美元补助，自2019年至2020年，仅250个名额吸引了一万多名应聘者。顺利入职的员工之一奥布姆·乌卡巴姆（ObumUkabam），平时在市场营销经理的工作之余还在当地一所高中的辩论队担任指导。不同种族的有才能的新人，令这个城市的文化更加多元。而且USPTO和TCS的转型还让许多员工得以回到家乡。



远程工作还对环境有好处。2018年，美国人的通勤时间单程平均为27.1分钟，每周约4.5小时。如果能消除通勤，就能显著减少碳排放——在大部分人都开车上班的地方尤其如此。USPTO做到了这一点，2015年其远程员工开车的里程数与每天通勤时相比减少了1.35亿公里，减少碳排放4.4万吨以上。

应对问题

办公室里有会议室和休息区，为正式交流和非正式交流提供了空间。长期以来，办公室一直理所当然地存在于我们生活中，很难想象没有了办公室的生活是什么样子。而且要想妥善管理全体人员远程办公的模式并取得成功，还是有不少难题尚未克服。不过，疫情之下全体远程办公的实验，让许多知识型工作组织及其员工看到，只要投入时间和精力，问题都能够解决。我研究的公司提供了一些很好的实践方法参考。

沟通、头脑风暴和解决问题。员工各自分散时，同步沟通变得更为困难。Zoom、Skype、Microsoft Teams和谷歌环聊（Google Hangouts）等工具可以帮助在同一时区或所在时区相近的员工相互交流，但距离更远的人就没办法了。我与亚斯米娜·肖万（Jasmina Chauvin）、汤米·班·方（Tommy Pan Fang，音译）一同进行的研究发现，大型全球企业不同办公室的办公时间重叠（business-hour overlap，简称BHO）由于夏令时开始或结束而减少一两个小时，交流会减少9.2%，主要是生产线员工之间的交流减少。办公时间重叠更多的时候，研发人员会进行更多计划外的同步沟通。小组会议的时间更难安排。GitLab人力运营团队的纳迪亚·沃陶利迪斯（Nadia Vatalidis）说，

团队成员各自在菲律宾马尼拉、肯尼亚内罗毕、南非约翰内斯堡、美国北卡罗来纳州的罗利和科罗拉多州的博尔德，确定一个时间开每周例会几乎是不可能的。

因此，WFA组织必须习惯非同步沟通，利用Slack频道、公司内部网站乃至共享的谷歌文档，让地理位置分散的团队成员各自写下自己的问题和想法，相信遥远时区的其他队友会在第一时间回应。这种方法的一个好处是，员工更愿意分享初期阶段的思路、计划和文档，并乐于接受初期反馈；与之相比，更正式的同步团队会议则会让团队成员有更大的压力，感到必须拿出成品。GitLab将这个阶段称为“不加指责的问题解决流程”。公司领导者说，习惯了利用电子邮件、电话和会议进行沟通的员工可能很难改变原本的习惯，这个问题是用在职培训等各种培训项目解决的。Zapier有个项目叫Zap Pal，是让每一位新员工与有经验的员工结成搭档，至少进行一次介绍性质的Zoom通话，并在第一个月里继续跟进。公司利用视频通话和网络白板（如Miro、Stormboard、IPEVO Annotator、Limnu、MURAL等）工具进行同步头脑风暴，同时也鼓励员工用Slack频道以非同步的方式解决问题。

知识分享。这是全体或大部分员工远程工作的组织面临的另一个难题。各自分散的员工无法再拍拍同事的肩膀问个问题或者求助。罗宾·考恩（Robin Cowan）、保罗·戴维（Paul David）和多米尼克·福雷（Dominique Foray）的研究提出，职场上的许多知识并未经过系统性的汇编整理（即使有这个条件也并未实行），而是“在员工的脑袋里”。这对所有组织而言都是问题，但对于WFA组织格外严重。我研究的公司，应对这一问题的方式是提升透明度并降低相关文档的访问门槛。GitLab所有团队成员都能访问一个“工作手册”，一些员工称之为“公司运营方式的中央知识库”。该资料库目前有五千个可搜索的页

面。员工会学习创建新话题页、编辑已有页面、插入视频等操作，并被鼓励向其中增加内容。会议组织者会在会议开始之前发布议程，里面附有相关页面的链接，供受邀出席会议的人了解背景信息并提问。会议各环节的视频会发布到GitLab的YouTube频道，议程和工作手册会根据各种新的决定进行更新。





员工可能会认为编纂文档的额外工作是负担，对WFA组织成功所必要的超高透明度感到畏惧。索斯藤·格罗斯让（Thorsten Grohsjean）与我一同进行的研究提出，高管层必须在这些方面以身作则，整理出相关知识并推动信息共享，同时向员工解释清楚这是为了保持办公地点灵活性所必需的妥协。

还有一种相关的想法是制作发言记录、公开发布会议幻灯片、录制讲座和会议视频，建立起这类材料的资源库，供员工在自己安排的时间非同步观看。美国管理学会2020年的年度会议迫于疫情改为线上召开，于是制作了1120场录制好的演讲，与局限于北美的线下活动相比，能够触及的受众范围大幅度拓宽，特别是得以触及新兴市场的学者群体。

社交、同事情谊和指导关系。管理者和员工都提到了另一个令人担忧的问题，就是远程工作会让人在社会和职业方面感到自己与世隔绝，无法与同事及公司相连接。如果部分员工在同一个地方、另一部分员工在其他地方，这种感觉会更严重。塞西莉·库珀（Cecily D. Cooper）和南希·库尔兰（Nancy B. Kurland）的一项研究表明，远程办公的员工时常感到自己身在办公室时能够获得的信息流被切断了。管理者无法与员工会面，难以察觉工作倦怠或团队关系失衡的征兆。即使可以在视频会议中看到他人的肢体语言和表情，但员工在线上较难成为亲密的朋友，因为面对面交流频率较低。GitLab技术专员普里扬卡·夏尔马（Priyanka Sharma）说：“我最开始想到远程办公的时候很担心，因为我在办公室很喜欢跟别人交流，感觉在家里工作会很孤独，没有归属感。”Tulsa Remote的市场营销高管豪达·埃尔亚兹吉（Houda Elyazgi）表达了类似的忧虑：“远程工作会让人感到非常孤独，性格内向的人尤其严重。你跟别人交往的时候几乎是不得不刻意切换成社交状态，因此远程工作时你必须随时保持‘开机’，哪怕休息的时候也要保持这个状态。这样负担很重的。”

我在研究中看到过各种针对此类问题的方案，尝试为员工提供社交空间，以及推广公司制度。许多WFA组织依靠数字技术协助为员工制造闲聊和“有计划的随机互动”的机会，主动安排时间让员工集体在

线聊天。一些公司运用AI和虚拟现实工具，每周让远程办公的员工结对聊天。比如Sike Insights利用关于个人沟通风格的数据和AI制作了Slackbot伙伴，我研究的另一家全体员工远程办公的公司eXp Realty则利用一个名叫VirBELA的VR平台让远程办公的团队成员在线聚会。

GitLab联合创始人兼CEO锡德·西布兰迪（Sid Sijbrandij）说："我知道皮克斯把休息区设在办公室中央，让员工可以方便地闲聊——但为什么要依赖这种随机性呢？更进一步主动组织非正式交流不好吗？"这种交流经常有高管和C级管理者参与。我向哈佛商学院同事克里斯蒂娜·瓦利亚塞（Christina Wallace）描述了这种方法，她想出了一个不错的名字：集体碰撞（community collision）。企业需要推动这种碰撞：早在20世纪70年代，麻省理工学院托马斯·艾伦（Thomas J. Allen）的研究已经表明，同在一个"园区"的员工如果被隔墙、单间或建筑阻隔，就可能不会发生偶然的互动。

至于层级不同的员工之间的互动，我参与过的研究为这两个问题找到了直接的解决方案。我与亚沃尔·博伊诺夫（Iavor Bojinov）、阿舍绍夫·拉姆巴钱（Ashesh Rambachan）的研究发现，全球企业的高层领导者通常很忙，无法为远程办公的员工提供一对一指导。于是我们设计了问答环节，让员工在调查问卷中提出问题，领导者有时间再来解答。另一家全球企业的高层管理者告诉我，他们对着摄像头很不自在。年轻员工可以自然而然地"在网络上生活"，而较为年长的员工则更难适应远程办公。公司提供培训，帮助这些高管更自如地使用远程办公工具。

社交问题的另一个解决方案是开展"短期线下聚会活动"，邀请全体员工线下见面，共度几天时间。出现疫情之前，Zapier每年都举办两次这样的活动，报销员工的路费和食宿费用，为团队划拨活动经费，

并在解散时给每人发50美元用于为所爱的人置办礼物表示感谢。公司高级交流沟通专家卡莉·莫尔顿（Carly Moulton）告诉我："我跟很多一起去机场的人成了朋友。活动组织者会根据我们到达和离开的时间为我们随机分组。我经常跟自己平时工作上没有往来的人同行，有这么一段时间用来交流就很好。"

最后，我在USPTO了解到另一种促进同事间关系的方法。一些远程办公的专利审查员自发建立了"远程工作社区"，几个人定期见面。比如住在北卡罗莱纳的几位员工约定时间在高尔夫球场见面，讨论工作并一同解决问题。另一位管理者则采用"在线聚餐"，在每周远程例会的时候给每一位直接下属订购同样的比萨外卖送到家。

绩效评估与薪酬。如何评价自己从未在现实中接触过的员工，特别是人际交往能力等重要的软技能？全体员工都远程办公的公司，评价员工的标准是工作成果的质量、在线交流的质量，以及客户和同事的反馈。例如Zapier用Help Scout软件提供客户支持服务，这个软件有个功能是让客户给满意度评分，可以评价自己获得的服务"很好""一般"或"不好"。

2020年春夏，各个公司突然转为远程工作，我被问到管理者是否应当用软件监督员工工作、免得他们偷懒。我十分反对这种奥威尔式的监督。USPTO的WFA项目被美国商务部监察办公室指控"审查员欺诈"和"虚报出勤"，涉及工作时长和已完成工作的记录，比如在季度末尾时对工作记录做手脚，但这两项都跟绩效指标（审查专利的数量）无关。不过，之后USPTO还是规定员工必须使用指定工具，如登入虚拟专用网络（VPN）、打开监控软件，以及使用同一个通信软件。我们对比了采取这类措施前后的数据，发现总体工作效率并未受影响。

如何为远程员工确定薪酬，引起了激烈的讨论。如前所述，能在收入水平较高的地方挣钱、在生活成本较低的地方居住，是WFA的一大好处，但前提条件是公司不会根据员工选择的住处调整薪酬。USPTO就不会做这种调整。另一家全体远程办公的公司Automattic（WordPress的母公司）创始人马特·穆伦维格（Matt Mullenweg）告诉我，他们公司的政策是同一职务的薪水全部统一，不会受员工所在地影响。但GitLab和其他一些公司开给不同地区员工的薪水不同，还会考虑该员工的经验、合同类型和任务情况。虽然哪种方式效果最好还有待进一步研究，但高质量的WFA员工可能会离开根据地域调整薪资水平的公司，转投没有这种区别的公司。还有一个相关的问题是，薪水要用公司所在地的货币发放，还是员工所在地的货币，汇率波动可能会影响薪资水平。

数据安全和监管。几位管理者告诉我，网络安全是WFA项目和组织极为关心的一个领域。“WFA员工会不会拍下自己屏幕上的客户数据发给竞争对手？”有人这样问。一些设有远程工作制度的公司的首席信息官则表示，另一个令人忧虑的问题是员工在家用防护等级较低的个人设备工作。

的确，全体远程办公的公司必须投入额外的努力保护员工、公司及客户数据。TCS转为大部分员工远程办公时，从“关注边界的安保”（由IT团队负责保护所有设备）转为“关注事务的安保”（由机器学习算法分析监控员工笔记本电脑上的异常行为）。MobSquad为其WFA员工以及在办公室通过客户云端、电子邮件和硬件工作的员工复制了客户安全基础设施，以确保安全。我研究过的全体远程和大部分远程办公的组织，都在尝试各种方案，运用预测分析、数据可视化和计算机视觉技术保护客户数据。

转为全体或大部分员工远程办公的模式，有时也需要克服监管障碍。疫情开始时，TCS被迫转为全体远程办公，不得不联系NASSCOM（印度国家软件与服务公司协会）和印度政府连夜修改法律，好让呼叫中心的员工在家工作。其他法律也要微调，才能让TCS员工把笔记本电脑和其他设备带出位于印度“经济特区”的实体办公室。MobSquad创始人兼CEO伊尔凡·劳吉（Irfhan Rawji）不得不与加拿大政府密切合作，确保公司选拔的前往加拿大居住的经济移民能够拿到加急工作许可并融入其WFA模式。所有采取全体远程办公模式的组织，若想在全球招募人才，就必须考虑当地涉及招聘、薪酬、养老、休假和病假的劳动法。

你的组织适合远程工作吗?

当然，眼下WFA模式可能不适合一些公司，如生产制造企业（虽然制造业也会随着3D打印、自动化、数字耦合及其他技术的发展而发生改变）。不过，大部分企业、团队和职能部门，只要有合适的战略、组织流程、技术以及最为重要的领导力，都可以考虑转为全体或大部分远程办公。我与让·贝纳（Jan Bena）、戴维·罗瓦特（David Rowat）正在进行的研究表明，从事知识型工作的初创企业，特别是科技行业的企业，非常适合从一开始就采用WFA模式。例如全体远程工作的eXp Realty，我们发现，办公用地、设备及其他间接费用成本降低，可以让初创公司在创始人离开时的估值更高。

我对USPTO和TCS的研究表明，成熟的大型组织也可以成功转为混合型或大部分远程办公的模式。问题并不在于WFA模式能否实现，而在于如何使之实现。答案很简单，一言以蔽之：管理。某全体远程

办公组织的一位中层管理者告诉我："如果所有高层领导者都在同一个办公室，那么员工就会都跑到那个地方去争取面对面交流的时间。"但如果领导者支持同步及非同步交流、头脑风暴和解决问题，组织众人建立在线知识库，鼓励线上社交、团建和指导，投资加强数据安全，与政府相关者合作确保合规，并以身作则推动WFA实践，那么未来组织就能实现全体远程办公。

普里维拉杰·乔杜里是哈佛商学院工商管理学卢姆瑞家族（Lumry Family）教席副教授，主要研究工作的未来——特别是远程工作实践会令人们的工作场所发生怎样的改变。

重塑
领导者
选拔流程

REINVENTING THE LEADER SELECTION PROCESS

埃弗里特·斯佩恩（Everett Spain）| 文
永年 | 译 孙燕 | 校 李源 | 编辑

新的选拔流程包括体能、认知、沟通和心理评估。





核心观点

问题

美国陆军需要其指挥官德才兼备。然而，在对2.2万名士兵进行的一项调查中，整整20%的人不满于服役时的领导。

问题原因

直到2019年，军队还是通过让高级军官独立给每位候选人的人事档案评分的方式选择营级指挥官这个关键职位。一份档案的审查耗时约90秒，每份年度表现报告中重点考察的文字比一条Twitter内容还要短。

解决方法

陆军对其选拔程序采取了雄心勃勃的改革。每位候选人现在接受为期四天的体能、认知、沟通和心理评估，最后是为减少偏见而进行了精心设计的面试。新的制度对寻求加强人才评估与提拔实践方法的任何机构来说，都是重要的借鉴。

2011年，美国国防部长罗伯特·盖茨（Robert M. Gates）在向西点军校某班级的学员发表演讲时直言不讳地问道：“军队如何才能打破在派遣与提拔过程中僵化的官僚主义、这个制度的禁锢，并留住、激励和鼓舞最优秀、聪明、久经沙场的年轻军官在将来领导军队？”他表示，这个问题是“你们军队面临的最大挑战。坦率地说，也是我最担忧的事”。

国防部长的担忧并非没有根据。在2009至2010年对2.2万名士兵的一项调查中，20%的人认为他们服役时的领导非常糟糕。另一项调查表明，不到50%的陆军少校认为军队提拔的是最优秀的军人。（企业界的

境况同样黯淡。在一项研究中，研究人员估计，半数的高管未能履行他们的领导职责。另一项研究发现，16%的经理德不配位，而20%的经理不称其职。）

作为对这些反馈的回应，陆军设计了全新的流程来选拔营长——这是陆军的第一个行政级别职位，通常在一名军官入伍后17到20年获得。陆军每年选拔约450名营长，每位营长负责约500名士兵的培训。因此，营长对战备状态和基层领导的人才留用有巨大的影响；他们也是将军的主要来源。这就是为何陆军参谋长詹姆斯·麦康维尔（James McConville）将彻底改革营长选拔程序作为他人才改革行动的核心。

在未来的一年里，新制度下任命的第一批军官将上任。选拔过程利用了源自公共及私营部门最近新出现的人才管理理念，包括体能、认知、沟通和心理测试；同僚及下级反馈；以及经过缜密设计以减少偏见的面试。虽然这是特别针对提升军队行政领导选拔的有效性、可靠性和发展影响而设计的流程，但它为寻求加强人才评估与提拔工作方法的所有机构都提供了重要借鉴。

改变工业时代的流程

军队各级领导层遭遇能力危机，这一点也不奇怪。自从20世纪80年代集中军官选拔程序以来，营长的选拔就是通过多名高级军官对符合条件的中校档案进行简单打分进行的，其中包括各种主观的表现评估、一份履历表和一张官方照片。平均下来，每年有大约1900名军官入围。每份档案审查的时间大约为90秒；每份表现评估中考查的重点文字比一条Twitter内容还要短。

当然，在任何大型官僚机构中改变路线绝不是一件容易的事，而军队面临着所有常见的障碍，而且还远不止于此。规范人事工作的主要法律制定于1947和1980年。这些法律规定，每年有数千人要被任命为少尉，培养其具备最低限度的能力水平，然后根据其资历、专长和表现进行分配和培养。在很大程度上，人是被当成可以互换的零件来管理的——而且由于被写进了法律，这个系统也或多或少有些僵化。可是在2018年，美国国会通过了《约翰·麦凯恩国防授权法案》（John McCain National Defense Authorization Act），赋予了军队一直缺乏的灵活人事权。麦康维尔——时任副参谋长——开始制定计划，以提高军官队伍的素质。

可以说，麦康维尔比之前任何陆军参谋长都更有人事经验。在担任了三年的人事副参谋长——军队的人力资源主官——之后，他对数千陆军岗位所需的各种人才都有深刻理解。作为第101空降师（the 101st Airborne Division）的前指挥官，他知道每个士兵都有独特的技能，陆军的多元化在加强。身为三名年轻军官的父亲，他切身体会到代际标准正在改变，千禧一代和Z世代的人希望对自己的事业有更多控制权。

看看他认识到的一个问题。假设军队需要指派一名军官到海外做盟军的顾问，在传统的制度下，军队会物色具有合适资历（连长）和专业（后勤）的候选人，可能会审查他们的表现评估，以确保他们在同级军官中排名前20%，然后再从中挑选。然而，作为连长的成功，主要涉及直接领导与自己相似的人，而作为海外顾问，其成功涉及的是间接影响可能与自己截然不同的人，而且是在不熟悉的环境中做这件事。简单把这项工作交给最优秀的连指挥官不太可能推出最合适的人选。物色具有出众的认知灵活性、跨文化娴熟度和人际交往能力的个

人或许可以得到更好的效果。此外，如果军队知道哪些军官喜欢国际旅行、喜欢与来自不同文化的人打交道，它就可以挑选出才华和喜好都适合这个职位的人，最有可能的结果就是找到一个喜欢并安心于这项工作的优秀人才。

麦康维尔认识到，诸如此类的情境让改变势在必行。他从营长这一关键职位开始，着手改变军队获得、培养、雇用和留住人才的方式。

从头开始

首先，军队将人才重新定义为集知识（knowledge）、技能（skills）、行为（behaviors）及喜好（preferences）于一身的人，简称KSB-P。接下来，以包容性为该计划的核心，麦康维尔为陆军人才管理工作组（the Army Talent Management Task Force）注入了活力和资源。该工作队是一个由军官组成的小组，负责创新人才管理理念的原型开发。（信息披露：我担任该工作组的外聘顾问，曾在一个新的选拔流程中主持一个小组面试。）

工作组研究了军队领导思想理论，并确认了政府、企业、学术及非营利机构，还有盟国军队中的最佳做法。之后，工作组设计了营长评估方案（the Battalion Commander Assessment Program），简称BCAP：每次对20多名KSB-P进行为期四天的评估，包括沟通技能、创造力、道德领导能力以及培养他人的能力。在头三天里，候选人要接受体能测试、写作能力及议论文考试、认知与战略才能评估、心理测试和心理面试。他们会以团队为基础在户外越野障碍训练场中展现其

领导能力和解决问题的能力，来自广泛的同级与下属的评估会作为参考。

评估流程的最后一部分是第四天的30分钟面试。其间面试小组会评估候选人的口语交流能力，判断谁已做好了担任指挥的准备。得到肯定的人会依据他们的BCAP评估总分以及在对他们的表现档案进行传统的审查（陆军仍然认为这是选拔过程中有价值的一部分）之后给定的评级进行排序。排名前450左右的人就被委以指挥权。

在2019年夏天两次成功的试点之后，麦康维尔指示该方案全面铺开。在2020年1月和2月间，750名中校——依据旧式的档案审查流程符合条件的军官——齐聚诺克斯堡（Fort Knox）接受评估。

施行减少偏见的策略

人类的大脑很懒惰；我们在处理信息的时候不断寻找捷径。面试官也不例外。研究表明，非结构化的面试通常是评估中有用信息最少的部分。即使是经验丰富的面试官，也可能会在面试的前30秒迅速得出对应试者的结论，而在剩下的时间里下意识地寻找信息来证实这个结论。

为防止这种情况，工作组为BCAP面试小组成员设计了一整天的熟悉、校准和培训活动。精心挑选的上校受训担任主持，以保证这一过程的公平和一致性。这项工作遵循以下原则:

组建多元化的专家组。选拔历时四周，每周有六个小组同时进行评估。每个小组有五位有表决权和三位无表决权的成员，这些成员按照性别、种族、专业和过去的任职进行组合。按照陆军的传统，表决权仅限于比所考虑职位高一级或以上的军官；每个BCAP小组的投票成

员包括三名一星或二星将军及两名资深上校，他们全都曾是成功的营级和旅级指挥官。无表决权的成员的参与是为了提供额外视角，包括一名具有丰富的营长参谋经验的指挥军士长、一名资深的作战心理学家和主持人。

实施深入彻底的反偏见培训。专家组成员要学习如何防止归因错误的策略，这在面试期间最常发生。它们包括先入为主（注重第一印象的倾向）、对比（给候选人评分时对照的是另一位候选人而不是一个共同标准），尖角和晕轮效应（让单一的正面或负面的特征掩盖其他一切特征）、刻板印象以及“武大郎开店”式的偏见。培训还强调了领导者中表现出盲点偏见的倾向：承认别人可能有偏见，但错误地认为自己没有。每天早上，专家组成员开始工作前都会收到简短的反偏见提醒材料。

不要让专家小组成员评估他们认识的人。专家组成员一开始就应知道候选人的名字，确认他们是否认识这些人。这样组织者在创建小组的时候，就可以确保其成员对要评估的人不具有先入为主的看法。如果小组成员在面试期间意识到自己认识候选人，他们可以要求回避，这种情况发生过五次。

创造公平竞争的环境。不太公平的是，面试可能对有丰富面试经验的人有利。在BCAP试行期间，工作组注意到，其中一部分中校表现优秀，但多数都表现欠佳。因此，候选人接受了STAR方法的指导，这种方法教人通过描述形势（situation）、任务（task）、采取的行动（action taken）和结果（result）的方式来回答问题。虽然没有要求，但是大多数人都用了这种方法。

校准评分。为确保只有一个评分标准，专家组成员都会收到一份每项待评估素质的评分细则，上面描述了获得每一个分数所需的要

素。专家小组在开始他们的评估之前会聚在一起进行评分练习。首先，小组每位成员独立评估三名模拟候选人，整个小组对结果进行讨论。然后，他们在小组中重新聚集，对三名新的模拟候选人进行评估，并复议结果。每组模拟候选人包括一名实力很强的KSB-P、一名实力中等的人和一名实力弱的人。

采用双盲面试。BCAP借鉴了波士顿交响乐团（Boston Symphony Orchestra）1952年发明的最佳做法，实行双盲面试，始终用一块黑幕将候选人和专家组分隔开来。这让专家组成员可以全神贯注于回答的内容和他们正在评估的KSB-P，而不是基于种族、个人吸引力或制服上的翅膀等物理符号来形成判断。它最大限度地减少了可能因候选人本身而引发的归因偏差。这意味着，深层次的问题可以得到讨论，而不用担心候选人与专家组成员未来一起共事会有什么后果。工作组还指示候选人不要透露、专家小组成员也不要询问他们曾经从事过的具体工作或者他们曾经工作过的地点。

虽然双盲专家小组减少了偏见（一项测试显示，军士长错误地将50%的BCAP少数族裔认定为白人），但是他们并没有消除偏见。性别很容易判断，而且专家小组成员可能会有意无意地试图将音高、口音、说话习惯或内容与特定人群联系起来。比如，将英语作为第二语言或来自南方腹地的候选人可能就有很明显的口音。因此，偏见预防工作强调，说话习惯或口音不影响分数。

利用心理学知识。BCAP运用了特种作战部队长期使用的最佳做法，让作战心理学家参与这一个过程。在候选人第四天与专家小组面试之前，六名资深心理学家会分别指导几名初级同事对候选人进行一对一的面谈。资深心理学家从初级心理学家那里收集对当天见到的候选人所做的总结，并以标准的格式将结果提交给相关的专家小组。由

于他们自己没有和候选人互动，所以他们在传递有关候选人的信息时可能会客观得多。他们还把每位候选人的BCAP评估综合成一份优缺点的总结，并向专家小组建议后续要问的问题。

以公平透明为目的设计问题。工作组为每一位接受评估的KSB-P开发了一个基于行为的问题库，轮流使用这些问题，以减少泄题的可能性。比如，一名候选人可能会得到指令“描述一次下属面临的重大挑战，你向其提供建议的场景”。

在每场面试的第一部分，主持人根据题库的既定顺序提问，确保所有候选人都有相同的核心体验。然后，他或她可在回顾候选人前三天活动的表现并听取了资深心理学家的总结后，向小组成员提出任何问题。小组成员也可以提出旨在进一步明确优势和风险的问题。

专家小组成员奉命要引出具体的情景以及相应采取的行动，避免诸如“将会”“可能”“应该”这类假设性词汇。比如，不要问：“你会如何处置表现不佳的下属？”相反，他们可以这样表示：“请描述你最近一次培养出一个表现不佳的下属的情形。”

根据要求，候选人在回答每个问题前要等待30秒——这是心理学家依据某些个性特征而做出的指示。由于外向的人通常会把自己的想法说出来，而内向的人则倾向于默默处理信息，所以等待期意在确保前者不会有太大优势。

为进一步确保公平，专家小组成员不得对候选人的回答予以反馈或讨论，避免肢体语言，比如竖起大拇指或翻白眼，因为这可能会向其他小组成员暗示自己赞同还是反对。

听取将要接受候选人领导之人的意见。借鉴谷歌让求职者的潜在团队成员参与面试过程的做法，每个专家小组里都有一名指挥军士长——大致相当于总经理的高级领班。那些受邀参加的人担任过营级、

旅级指挥官以及将官的顾问，对营级指挥官工作要求的素质有深刻的见解。每场面试之后，他们会分享自己对候选人在KSB-P每个方面的优缺点的看法。为最大程度减少近期偏差，他们不可以提及其对候选人的总体评价。

识别并阻止异常投票。在军士长发表评论之后，专家小组对每一位KSB-P进行自由投票，投票结果仅主持人一人可见。如果两名小组成员在某项评估上的差异过大，主持人会在不公开实际分数的情况下要求他们给出评分的理由。为避免两个人中级别更高的那位军官施加不当影响，级别低的那位军官先发表理由。

投票保密。接下来，专家小组进行正式投票。主持人提醒成员要依据评分细则评分，不要指认他们的选票或讨论候选人。和选票一起，小组成员还要提交对候选人在KSB-P每个方面的发展优势和劣势所作的评语；这些评语会转交给初级心理学家，他们会向每位候选人作简短的“落选情况说明”。

实时监督专家组。为确保各专家小组间的一致性与公平性，指挥BCAP行动计划的将军每天都与主持人会面，提供指导并询问有关问题、投票倾向和需求方面的信息。每天，他至少通过实时闭路摄像系统观看每个小组的一场面试。他偶尔会进入小组成员正讨论程序问题的面试房间并提出建议。六名主持人、总指挥和一名小组协调员会进行封闭交流，实时分享问题、关注点和最佳做法。小组成员可以要求总指挥列席视察或者在面试前后来访，以澄清程序上的问题；这些请求很快就能被满足，通常在几秒钟之内。

让关键利害关系人参与

组织变革专家约翰·科特（John Kotter）认为，领导变革的一个关键步骤是建立指导联盟。BCAP要求几个关键利害关系人团体参与或提供意见：候选人的同级军官和下属，包括军士长和将官。

收集同级军官和下属的意见。在诺克斯堡的评估开始之前，BCAP领导通过电子邮件向候选人的同级和下级军官发送了用时约10分钟的调查问卷。核心的问题是：这个人是否应该被赋予营长指挥权？65%以上的收件人回复了调查（军队调查的回复率通常在15%以下）。在审查调查结果时，小组成员得到提醒，领导有时必须十分严厉，因而他们应该通盘考虑负面的反馈：如果针对某位候选人的回复绝大多数都是正面的，那么对一两个问题的负面回复应该被视为异常值。

绝大多数的候选人都被他们的多数同僚和下属推举执掌指挥权——这表明，大多数中校领导有方，虽然有些并非如此。无论调查得到的回复如何，候选人都完成了BCAP流程，因为那些回复只是考虑的因素之一。

让战略领导参与进来。军队目前的将军都是通过旧的选拔流程逐级晋升的，因此，在获得他们支持这件事上必须慎重考虑。麦康维尔请了12位四星将军坐镇，用于为候选人最终得分的评估提升分量，以此表明高层领导支持这项计划，其他人也应该支持。

如前所述，每个专家组里有三名一星或二星将军。由于选拔过程总共包括24个小组——四周里每周有6个小组——所以陆军中有72名，或者说多于20%的一星和二星将军参加了评估。

评估初步成果并展望未来

这次BCAP的评估支出了250万美元的差旅费、用品和设备等成本，以及参与者的时间机会成本。军队获得了何种回报呢？BCAP最直接的影响，反映在由新选拔的436名营长领导的士兵身上。令人瞩目的是，如果只按照旧式的档案审查方式，150名，或者说34%的新指挥官不会被选拔出来；尽管他们的档案分数没有让他们置身最优秀的候选人之列，但是他们在BCAP评估中的优势让他们跻身于这个群体。此外，有25名候选人的档案审查在旧制度下原本可以让他们获得任命，但他们的面试小组却认为他们“未准备好接受指挥权”，许多原因是他们展现出连续有力的不利证据。既然未来的将军主要源自今天的营长，这些结果意味着，数以万计的士兵（及其家属）最终将受益于更健康、更有能力、更善于沟通和更周全的指挥官。（军方通常不会公布当选指挥官的个人信息。）

这一过程也为候选人带来了好处，无论他们是否被委任为指挥官。在诺克斯堡的一周让他们重新与老相识取得联系，也结识了新人。正如我们从关系网络理论和社会心理学中获知的，强大的专业关系网络可以增强一个人完成任务的能力，而强大的个人关系网络则可以促进情感稳定和幸福感。所有候选人（甚至那些未得到提拔的人）都会获得由一名文职高管做教练的后续领导力培养，用以发现选拔过程中需要改进的领域。大多数人都会签约参训，其中包括64%的男性军官和84%的女性军官。

在反馈调查中，96%的候选人（包括98%的女性军官和96%的少数族裔军官）表示，BCAP是选拔指挥官更好的办法。两个月后，候选人得知结果，其中97%的人认为新方案应该继续。约11%的人要求进行重大修改——比如额外的反馈、不同的评估标准与活动以及不同的评估时间安排——这些都将留待未来进行分析和处理。

后续的调查和复盘展示了一个出人意料的好处：小组成员自身的发展。虽然一些将军最初质疑，为何他们必须花费宝贵的时间来改进曾经选拔出他们的流程，但是最终95%的小组成员表示，他们认为这是选拔营长的更好方式。有些人对于能够重温年轻领导人面临的问题而心怀感激。许多人反思了自己的领导行为，他们在评论时表示，培训让他们意识到自己的偏见，以及以更包容的心态进行领导的必要。

这一过程还提供了专家组成员的有关重要信息。几年之后，军队就会知道哪些新指挥官是成功之人。由于这一过程记录了投给每位候选人的所有选票，它就能够鉴别特别有效的评估者，并邀请他们到其他选拔委员会任职。

这项行动影响了不止去过诺克斯堡的人。BCAP让陆军看到了创造更广泛的评估反馈文化的可能性。西点军校的一些教官已经修订了写作评分细则，以供教授学员之用。至少有一个部队单位在组织模拟BCAP，以便未来的候选人能够提升自身体能及写作、口语表达能力。军队也在考虑利用其中的许多评估来培养有四五年经验的军官。这些评估可以在几年后再次进行，让军官们看到自己是如何长进（或者没有长进）的。在这两种情况下，他们都可以帮助军官和军队优化任务派遣与发展规划。当军官在践行评估中特别关注的技能时，他们的能力就会提高。即使在那些从未被选拔为营长的人当中，也能造就更强大的领导人。

最后，陆军已使用BCAP模板设计了一个类似的方案来选拔旅级指挥官。在BCAP的包容性努力基础上，人才管理工作组最近制定了一项正式的多元化与包容性行动方案，该方案会拓展到工作组的各项计划中。

BCAP已将陆军史上经过最严级别审查的营级领导交予了陆军。候选人表示，他们收获了有价值的思考方法，对自己有了更多了解。被要求评估同级和上级军官的士兵得到了一个明确的信息：他们的意见很重要，领导应该尊重他们。专家组中的将军和上校得到强力的提醒，意识到初级军官在他们的日常工作中经历的事情以及他们做好工作需要何种技能。许多专家组成员还接受了他们接受过的最彻底的减少偏见培训——这将促使他们以更包容的心态去对待自己的下属。

埃弗里特·斯佩恩是一名现役上校，西点军校行为科学与领导力部门的负责人。本文中表达的观点为作者的观点，并不代表美国军事学院、陆军部或国防部。

应用副总裁罗斯纳就是一个很好的例子。他跟苹果公司其他许多管理者一样，必须应对苹果迅猛发展带来的三项挑战。其一，在过去十年里，无论从员工数量（从150人增加到1000人左右）还是同时进行的项目数量而言，他的职能部门规模都呈爆炸式增长。显然，他无法深入研究所有项目的所有细节。其二，他的职责范围已经扩大：在过去十年里，他承担了包括News、Clips（视频编辑）、Books和Final Cut Pro（高级视频编辑）在内的新应用的职责。虽然应用属于他们的核心专业领域，但罗斯纳在其中一些方面——如News的编辑内容、图书出版的运作方式以及视频编辑——并不是专家。其三，随着苹果产品组合和项目数量的扩充，他们需要与其他职能部门进行更多协调，跨多个部门合作的复杂性随之提升。比如，罗斯纳负责News的工程方面，而其他管理者负责这款应用所依赖的操作系统、内容以及与内容创建者（比如《纽约时报》）和广告商的业务关系。

为应对这些问题，罗斯纳调整了自己的角色。作为一名领导其他专家的专家，他一直潜心于细节——尤其是涉及软件应用顶层方面以及影响用户交互的结构方面。他还要与全公司的管理者在涉及这些领域的项目中合作。

不过随着职责的扩大，他已把一部分事务从“已掌握”板块挪到了传授板块，如Keynote和Pages等传统的效率应用（见图表“罗杰·罗斯纳的自由裁量领导”）。现在他会指导团队其他成员并给予反馈，让他们按照苹果的标准开发软件应用。指导他人并不意味着罗斯纳是在白板前作指导；相反，他会对团队的工作提出强烈的、通常也是情绪激昂

的批评。（不具备他那种核心专业知识的管理者会发现很难向团队传授自己不懂的东西。）

罗斯纳面临的第二个挑战是在原有的专业知识之外新增了其他活动。六年前，他受命负责News的工程与设计，为此必须学习通过应用发布新闻方面的知识——了解新闻出版、数字广告、以个性化新闻内容为目的的机器学习、隐私保护以及如何激励出版商。因此，他的部分工作归入了学习板块。在这个板块里，管理者要获得新技能，面对的是一根陡峭的学习曲线。考虑到这一要求之高，只有关键的新活动才应该归入这一类别。经过六年的紧张学习，罗斯纳已经掌握了部分新领域的知识，归入了已掌握板块。

只要某项特定活动还在学习板块，领导者就必须采取初学者的心态，以一种承认自己不知道答案（因为确实不知道）的态度向下属提问。这与领导者向下属询问已掌握板块和传授板块的方式截然不同。

最后，罗斯纳已将一些领域——包括他不是专家的iMovie和GarageBand——授权给具有专业能力的人。对于授权板块的活动，他召集团队、达成一致目标、监督并审查进度，并将具体责任交予团队：这正是非专业的一般管理者的管理方法。

苹果的副总裁把大部分时间花在已掌握板块和学习板块，而其他企业的管理者通常把大部分时间花在授权板块。罗斯纳估计，约40%的时间花在了已掌握的活动上（包括在特定领域与他人合作），约30%的时间用于学习，约15%的时间用于传授知识，约15%的时间用于授权。当然，具体的时间分配比例因人而异，取决于管理者负责的业务和特定时期的需求。

自由裁量领导模式保留了有效的规模化职能组织的基本原则——专业知识和决策权协调一致。让罗斯纳这样的领导者在原来的专长之

外承担新的职责，苹果就能有效地进军新的领域，而让领导者向他人传授技艺并做到知人善任，各个团队就能成长壮大。我们相信，通过这样的组织方式，苹果公司将创新不止，欣欣向荣。

在极大型的企业中，苹果的职能型组织模式即使不是绝无仅有，也是难得一见的。它与流行的管理理论背道而驰，即企业在壮大后应该重组为分部和业务部门。在向业务部门转变的过程中，企业会失去重要的东西：决策权与专业知识的协调一致。

为何企业通常让非专业的一般管理者负责业务部门？我们认为，原因之一是改变很难。改变需要克服惰性，在管理者之间重新分配权力，改变以个人为导向的激励制度，并学习新的合作方式。如果一家企业已经面临巨大的外部挑战，改变就更是令人望而生畏。一个可以起到过渡作用的步骤是，在业务部门结构内发展专家领导专家的模式。例如，下一次为高级管理岗位物色人选时，选择有渊博专业知识的人，而不是可能会成为优秀管理者的人。不过，全面的转变需要领导者也向职能型组织过渡。苹果的成就证明，回报或许可以证明冒险是值得的。苹果的方法可能产生非同寻常的效果。

乔尔·波多尔尼是苹果公司副总裁和苹果大学校长，2009年加入苹果前担任耶鲁管理学院（Yale School of Management）院长，并曾在哈佛和斯坦福商学院任教。莫滕·汉森是苹果大学教师，加州大学伯克利分校（University of California, Berkeley）教授，曾在哈佛商学院（Harvard Business School）和欧洲工商管理学院（INSEAD)任教。

严肃对待多样性

GETTING SERIOUS ABOUT DIVERSITY

罗宾·伊利（Robin J. Ely） 戴维·托马斯（David A. Thomas）| 文

牛文静 | 译 时青靖 | 校 李源 | 编辑

关于多样性的重要性，已经无需更多商业论证。



核心观点

背景

企业领导者往往喜欢论证多样性的商业价值，称雇用更多女性或有色人种会带来更出色的财务表现。

问题

没有实验性证据证明，在组织文化没有根本性改变的情况下，仅仅让劳动力构成更加多样化，就能提高公司利润。

更优方式

如果领导者能创造心理安全的工作环境，粉碎歧视和打压的公司体系，接受来自不同身份群体的员工风格，并将文化差异变成学习和改进机构效能的来源，公司就能从多样性中获益。

“董事会组成多样化为公司及员工带来的价值已经得到商业论证。”

“在组织各层级切实实践劳动力构成多样化的呼声每年愈高……加之多项研究已证明这样做能给财务带来积极影响，多样化成为不二之选。”

“商业案例清楚表明：女性员工的加入让讨论内容更丰富，公司决策流程更优化，组织更强大。”

以上这些对多样化的集体呼吁来自企业CEO最近发表的声明，代表了世界各地公司领导者的态度。其中有三个共同点：都言之凿凿地提到雇用更多女性或有色人种的商业论证；出发点都很好；背后都缺乏可靠的研究发现作为支撑。

本文作者在学界最先证明了组织种族和性别多样性的潜在益处。1996年我们在《哈佛商业评论》发表文章《让差异发挥作用：管理多样性的新范式》（“Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity”），在文中我们论证了用完全有别于以往的方式理解并利用多样性的企业，可以全面斩获多样化劳动力带来的实际利益。这种新方式不仅需要雇用并保留更多来自“弱势身份群体”的员工，还要利用他们和身份相关的知识和经验，帮助组织更好地完成核心工作。我们的研究表明，采用这种方式的企业团队比同质化团队或不从成员差异中学习的多样化团队更高效。此类公司明确表态，公司看重多样化观点，无需为团体凝聚力压抑自我。这样的态度是鼓励员工重新思考工作方式和实现目标的最佳方式。

我们将这种方式称为学习-效能范式。我们论证了培养一种以学习为导向的多样化，也就是人们利用自身作为某个特殊身份群体的经验重新看待工作任务、产品、业务流程和企业规范，有利于公司提高效能。我们支持文章提到的研究并持续宣传其结论。

问题在于，差不多25年后，绝大多数企业在多样性方面未能采用学习导向的方式，也没有获得多大益处。商业领袖和多样化倡导者却在推行一种基于经验主义、简单化且未经证实的商业论证，曲解或者忽略了大量研究已证明的事情：在员工比例方面，增加传统意义上弱势群体的人数难以自动产生收益。在其他方面如常不变的情况下，采用“添加多样化，然后搅拌均匀”的方式无法刺激企业效能或财务表现产生飞跃。

尽管人们用各种方式描述了多样性的价值，白人女性和有色人种在很多行业和大部分公司的高管层中仍是极少数。缺乏进展本身就说明高管并未觉得这方面的商业论证足够有说服力。

就这点而言，我们必须表示同意：简单化了的商业论证不具说服力。但是如果修正三个关键方面，我们就可以给出可信且强有力的商业论证。首先，必须用完善且基于经验的结论代替陈词滥调。其次，商业领袖不能将最大化股东回报视为最重要的事情，而应该用更宽广的眼界看待成功：包含学习、创新、创造性、灵活性、公平和人格尊严。最后，领导者必须承认增加人口结构的多样性不会提升效能，重要的是企业如何利用多样性，以及是否愿意重塑权力结构。我们将在本文揭露当下关于多样性说法的几种缺陷，并概述21世纪学习-效能范式应具备的要素及领导者构建这种范式的方法。

对多样性商业案例的批判

首先来看这种说法：董事会中吸纳更多女性会带来经济收益。这是一个逻辑谬误，背后也许是十年前广泛传播的研究报告——称公司女性董事越多，财务表现越好。但这些研究展示的是相关性而非因果关系。女性董事和公司绩效的增长很可能和行业或公司规模等其他因素有关。

无论如何，兜售这种关联的研究出自咨询公司和金融机构，很难通过学术检验。严谨的综合分析和同行评议的研究皆未发现董事会性别多样性和公司绩效间的任何有效因果或其他关系。可能因为女性和男性董事在影响董事会决策的性格特征方面没有太大差异，即便有差异，她们的声音也可能被边缘化。但更实际的因素也许是董事会的决策往往和盈亏表现相隔甚远，以至于无法产生直接或绝对的影响。

至于那些种族多样性对企业财务表现的积极影响的研究，也经不起检验。没有证据表明，如果将2-3名白人男性董事换成少数族群能提

升财富500强公司的收益。当被用于改变整体劳动力的构成时，多样性的经济论证则不再有效。2015年一项针对哈佛商学院校友的调研表明，76%的高管认为“多样化的雇员能够提升公司的财务表现”。但是学者和研究人员很少发现增加多样性能带来更好的财务表现。他们发现，在一定条件下，这有利于提高工作质量，决策质量，提升团队满意度和公平性。也许这些应该能提高公司某些业务的绩效，但想对盈亏底线产生影响，必须举足轻重。

况且，以财务收益为理由倡议多样性项目的人恐怕会搬起石头砸自己的脚。研究表明企业多样性声明如果重点强调经济收益，弱势群体会质疑自己是否来对了地方，会降低他们参与公司事务的兴趣。此外，如果多样性项目承诺会带来财务收益却未能实现，支持者很可能会倒戈。

关于多样性耳熟能详的商业论证中，还有另外一个缺陷，就是认为多样化团队会仅仅因为构成多样，拥有更丰富的讨论和更好的决策流程。让来自不同背景的群体“参与讨论”，无法保证获得任何提升，事实上研究表明情况往往会恶化，因为增强多样性会增加紧张和冲突。但在正确的组织环境下，员工可以将文化差异变成实现团队目标的有利因素。

例如，研究表明多样化团队在特定环境下可以实现绩效收益，这些条件包括：当团队成员能够反思并讨论团队职能时；当不同种族之间的身份差异最小化时；无论职位高低，员工都相信团队支持学习；还有就是我们前面提到过的，当团队倾向于让成员从各自的差异中学习，而不是否认或边缘化差异时。但是如果不具备培养质疑、平等主义和学习的条件，多样化反而会破坏团队效能，或者对团队效能毫无作用。

如今很多先进企业意识到一个本质问题，只有在一定条件下多样化和绩效间才有关联。它们在20世纪90年代流行起来的“多样性”这个词汇基础上，逐渐发展为“多样性和包容性”。这些企业明白如果员工并未觉得受重视和受尊重，仅仅增加弱势群体的人数毫无意义。我们赞赏对包容性的重视，但这样仍然不够，因为并未从根本上改变权利关系的设定。仅仅感受到包容，无法让人真正产生受重视和尊重的感觉。人们需要感到自己有权协助制定章程，影响工作内容和方式，个人需求和兴趣受到重视，贡献得到认可和嘉奖，并获得进一步贡献和发展的机会。1996年我们的文章提到的、采用学习-效能范式的公司就经过了这样的权利转移进程，这也是这些企业真正受惠于多样性益处的原因。

学习-效能范式，回归版

从我们写就第一篇文章开始，发现从多样性中学习的路径实际上非常难培养。想要带来真正的改变，企业必须改变员工和组织文化。但企业往往不愿意做艰难的工作，而是陷入更容易、更有局限性却无法改变现状的方式。

此前我们推荐了四种有利于企业领袖和管理者转向学习-效能范式的行动。我们仍然认为这些行动是根本，但是结合当今的挑战和机遇，我们重新提出这些行动，并把重点放在隐含信息上。

构建信任。负责构建信任的管理者，首要工作是创造一个人人可以直抒胸臆的安全工作环境。这需要保持谈话的诚实，包容并接受自身和他人脆弱的一面。

在警察虐打黑人（几世纪种族主义遗毒）激起民愤的不安时期，这一需求在美国达到巅峰。始于今年5月长达2周的全国性抗议中，美国企业的白人领袖不知该如何应对。即便他们公开表示支持“黑人的命也是命”运动，也不一定知道该如何和手下长期感到边缘化和被忽视的黑人员工交流。很多领导者在某些领域拥有并惯用专业权威，但在处理员工，特别是黑人员工内心的悲痛、愤慨和绝望方面却没有同等经验和能力。而黑人领导者本身就是警察虐待和其他形式种族压迫的受害者，拥有第一手经验，他们要面对的挑战是，如何控制自己强烈的情绪，在不显得对白人有偏见的情况下说出事实。

但艰难时期正是领导者通过沟通促进学习的机会。例如，面对公开的种族不公行为，白人领导者可以表露脆弱性，以此和员工建立联结，并创造心理安全，而不是出于特权和自我保护保持沉默。比如一位全球专业服务公司的白人高级合伙人决定召开一个特殊的全国网络会议。他知道自己如果对近期的种族主义事件保持沉默，传递的信息不是中立而是同谋。几周前，他刚刚和员工坦诚沟通了近期新冠病毒流行带来的痛苦，但对于种族问题他感到一片茫然。然而，他敏锐地意识到人们只需要他开启对话，承认自己和他人的痛苦，让大家可以拥有一个在公司内外谈论个人经验的空间。他并没有解决方案，但这种时刻不需要解决方案，只要愿意真诚表达内心，富有同情地倾听同事的分享就够了。最重要的是他愿意冒着词不达意或做错决定的风险，以开放和平静的态度接受反馈。

积极反抗歧视与打压。第二项行动可以从为员工创造心理安全的环境，构建员工信任开始：采取具体措施打击妨碍员工发展的各种歧视和打压行为。这项行动需要个人和集体展开学习，目标是改变整个系统。

这些年我们见证了以此为目标、价值亿万美元行业的出现。结果造成企业启动了大量项目：类同群体、导师计划、工作家庭平衡政策、无意识偏见培训等。令人难过的是这些项目大多没能促进有意义、可持续的变革，有些还产生了反效果。

领导者是公司文化的管理员，他们的行为和思维模式遍布企业的各个角落。因此想要彻底粉碎组织系统性的歧视和打压，领导者必须从自己的内心、思想和行为各方面做出和组织一样的变革，然后将个人变化转变为实际持续的企业变革。

为实现这一目标，领导者的第一步是了解企业的特权和压迫系统（种族歧视、性别歧视、民族优越感、阶级歧视和同性恋歧视）在更大范围的文化环境下如何运作的。数不清的优秀书籍和文章对此都有解读；这些文献还可以帮助压迫系统的受害者教育主流群体的同侪，产生了积极且令人欣喜的影响。例如，某大型新闻机构报道了一个故事，一位黑人乘客在飞机上看到一位白人男性阅读一本讲白人不愿直面种族歧视问题的书。她上前攀谈，两人进行了一场令人动容的谈话，最终她得知这位男性是一家大型航空公司的CEO。这次偶遇让她充满希望：一名位高权重、能影响变革的高管，在付出实际努力尝试理解系统性种族歧视。

自我教育很重要，但领导者必须继续往前走才有意义：调查组织文化怎样引发系统性压迫，在剥夺某些群体发展机会的同时为另一些群体助力。作为调查的一部分，领导者必须检验自己对员工能力和工作适配度的刻板印象和假设，承认自己有盲点，意识到个人防御体系如何阻碍了自己和企业学习的机会。我们在多年来和数百名领导者合作的过程中，看到个人学习旅程成为一种转型过程，带来个人行为的变革。

但这样还不够。彻底铲除歧视和打压系统最后的关键性步骤是，领导者使用个人经验激发集体学习和系统变革。即便大多数很先进的领导者也可能在这件事上裹足不前。这么做需要公司有表述清晰且深入人心的组织使命，激励并指引变革，之后要全公司持续保持自省，提高意识，不断试验和行动，保持对这个话题的关注，监控变革影响力并根据情况做出调整。

一家中型咨询公司的情况就是这样。该公司的所有合伙人几乎都是白人男性，他们担心手下的白人女性和有色人种员工的高离职率，这意味着他们将失去人才，破坏了公司潜在的竞争力。合伙人们认真审视了企业文化，发现公司在项目分配方式上有缺陷，无意间造成了系统性的不公平。好项目往往会更多地分配给白人男性，应了那句老话，物以类聚人以群分。一旦出现重要客户某个极富挑战的项目，年轻的种子选手可以借机得到锻炼和曝光，白人男性合伙人就会将其安排给他们亲近的员工：其他白人男性员工。而同样毕业于竞争激烈的MBA项目的白人女性和有色人种往往在做更普通的项目。他们只能不断重复做早就熟练的事情，许多人因此离开公司。晋升时，那些没有离职的少数族群有些被劝退，有些被告知还不够合伙人资格，女性想当上合伙人，平均要比男性多等两年。

但合伙人信任的员工表现真的更好吗？他们是否真如合伙人所说，更具备“强劲潜力”？这些合伙人在检视他们的培养计划时，懊恼地发现那些接受过指导，不断因犯错被原谅，接二连三获得机会证明自己的，正是白人男性。因此虽然不舒服，但合伙人不得不承认他们的偏见并决定尝试对此前忽视的员工进行同等投资。企业以实现多样性为目标雇用了这些员工，之后却有意无意忽略了他们。当他们开始

像对待亲近的白人男性那样对待白人女性和有色人种时，惊讶地发现这些人中有才能的人比他们想象的数量更多，差异性更大。

接受更广泛的风格和声音。对领导者和管理者来说，第三个必要的行动是弄清企业规范如何在不经意间打击了某些行为风格，或让某些人只能保持沉默。例如，一些公司的典型领导者是白人男性，他们以坚定果断的风格赢得尊敬，而女性和黑人男性则往往因为这种风格受到惩罚，这让他们陷入了两难境地：如果他们遵守公司规范，就背离了各自所属群体的文化认知；要想符合所属群体的文化认知，就要违反公司规范。但，无论哪种情况，他们都必须辜负一种期待，冒着被边缘化、晋升机会减少的风险。

在管理者提出如下建议的时候，也许自认为在给出有用反馈：建议一位身材魁梧的黑人男性多微笑，白人同事就不会那么怕他了；建议一位热情支持某个项目的拉丁裔员工别激动，建议一位严肃的白人女性"温和"些，或鼓励一位轻声细语的东亚女性表达再强硬一些。但这些话往往在提醒这些员工时刻注意其他人怎么看待他们所属群体的刻板印象，让他们更难表现自己的才能和看法。企业需要的绩效管理系统是将反馈和评估标准与真实的任务要求起来，而不是与群体刻板印象结合起来。

将文化差异作为学习资源。对于希望转型为学习-效能范式的企业来说，第四项行动是鼓励大家公开讨论身份群体在公司内外如何塑造员工体验并从中吸取教训。领导者应当将这类雇员的体验作为推进组织工作和文化的有效思想源泉。即便员工的想法不符合公司利润目标，但有助于组织实现使命或支持其价值观，仍然值得追寻。

近年来我们看到，如果企业采取了前三项行动，即领导者构建信任、着手消除歧视和打压体系、允许企业出现更多风格，则更有可能

从文化差异中学习。相反，如果群体讨论会造成紧张、人们的学习机会受限，则只会在公司面临和多样性有关的危机时讨论差异（有时甚至不会出现这种讨论）。

鲍瑞斯·格鲁斯伯格（Boris Groysberg）进行过一项针对华尔街顶尖调查分析师的研究，为我们提供了一个从性别多样性中学习的例子。鲍瑞斯希望了解这些分析师在跳槽后是否还是新公司的明星员工，他发现了有趣的性别差异：男性分析师在换工作后表现会下降，而女性则不会。鲍瑞斯的解释是，女性分析师会遭遇性别歧视，所以需要用有别于男性的方式工作。女性更难在公司内部打造支持网络，导师人数更少，会被地位更高的群体忽视，例如机构销售团队——这些人往往是行业信息的重要来源。因此，女性采用了有别于男性的做法，致力于建立和客户、其他公司以及媒体的外部关系，这些关系可以被带到下一家公司。

此外，她们会和公司零售部门的销售团队建立非传统的内部关系，这些人也掌握着行业信息，但地位更低，男性分析师往往不会关注他们。女性明星员工不仅在换工作后可以继续保持优秀的表现，总的来说在长达9年的研究期间，她们的表现超过了男同事们。简言之，女性不仅不同，而且更优秀。

在鲍瑞斯和阿希士·南达（Ashish Nanda）以及劳拉·摩根·罗伯茨（Laura Morgan Roberts）合作撰写的后续案例研究中，鲍瑞斯展示了华尔街公司的调研总监如何利用女性的“差异”让大家受益。该总监积极雇用有才能的女性分析师，并创造条件让她们能够很好地发展，强调团队文化，允许灵活办公，从制度上让分析师能够定期获得无偏见的反馈，帮助她们制定个人发展目标。此外，他还鼓励人们打造自己的风格和声音。该公司的一位女性明星员工提到，“公司给我们做自己

的自由。”另一位说，“我从未觉得自己要装成男人的样子才能适应这里。”三年内该公司顶尖女性分析师的比例是华尔街最高的，女性离职率最低。而且调研部门从第15位升至第一，女性建立支持网络的独特方式成为公司培训所有分析师的基础。这位调研总监明白，女性分析师因性别有了独特经验，加上复原力和独创性，让她们拥有了如何把工作做得更好的新洞见。

不同这事儿本身就有积极影响。如果过去这种差异让人紧张，改变带



我们还发现，即便学习内容和员工身份无关，仅仅是学习彼此的不同这事儿本身就有积极影响。如果过去这种差异让人紧张，改变带来的收获则收获格外多。针对美国东北地区400多家零售银行分行的研

究中，我们和佛罗里达州立大学的艾琳·帕达维克（Irene Padavic）一起，发现该分行多样性越强，绩效越好，但这种情况只发生在那些不论种族、所有员工都有机会学习的银行。其中的一些学习机会绝对来自分享文化背景知识，例如一位白人经理谈及，银行的中国同事向他解释来自中国的一些行为规范，帮助他更好地服务中国客户。但很多分行的工作内容是技术性的，无关人们的文化背景。这种情况下，多样性的益处完全来自学习过程——这个过程包括承担风险，不怕说出“我不知道”“我犯了错”或者“我需要帮助”。将种族差异等可能带来分歧的脆弱性暴露于众，被接纳而非拒绝，这有利于培养和强化人际关系。而更强有力的关系反过来会增加人们在面对冲突等其他压力因素时的复原力。简言之，对于具有文化多样性的团队，学习不同种族差异的经验本身能够提升绩效。

不公平会伤害企业和社会。组织创新和持续进步的能力受到限制，除非所有雇员都能完全参与到企业中：完全被看到听到，获得发展机会，参与企业活动并获得奖赏。更重要的是，这种方式会释放出大量的领导力潜能，这些潜能之前都被助长不公平的系统所压抑。

如果我们只能在与经济利益挂钩的情况下才能顺理成章地讨论多样性的话题，就低估了不平等的问题。事实上，研究表明将这件事和经济收益挂钩会降低人们对公平重要性的看法，限制了具有社会意识的投资者推动这件事的能力，甚至助长偏见。关注财务收益还会释放出这样的信号：过去一直属于弱势群体的员工之所以受雇，仅仅因为公司有了“这类人”会提高盈利能力。

企业只有打造坚持公平性的企业文化，才能从多样性中获益。将差异视为知识和连通性的来源，就是在为这样的文化铺就基石。但作为这个过程的一部分，企业也许要做好准备，投入的资金不一定能收

回，起码短期内是如此，公司决策者、管理者和普通员工等会要求投入更多。每个人都必须学习如何积极倾听他人的看法，进行艰难对话，避免责难和批判，并寻求反馈，了解他们的行为和企业实践如何阻碍学习、公平和互相尊重的文化。无论什么情境下，培养这样的能力都并非易事；对于需要面对跨文化身份差异的员工来说更为艰难。但是真正接受学习-效能范式的员工会逐渐明白同质性并非更好，只是更容易。他们也会意识到，多样性的益处来自培养这些关键能力的集体努力，还有这些努力带来的集体学习，两者同样重要。

最后，尽管多样性的商业论证具备完整的证据，也有商业成功因素的包容性定义和辅助条件，但其背后隐含的、必须有经济利益才能合理投资弱势群体的观念，仍然令我们不安。为什么我们需要经济方面的合理解释才能确定某些人类群体的权利和尊严？我们应该进行必要的投资，因为这样做是对自身和他人人性的尊重，让我们的生命更有意义。如果要牺牲人性换取公司利益，我们付出的就太多了。如果多样性项目未能考虑到这一利弊，就相当于在一艘沉船上重新摆放躺椅。

罗宾·伊利是哈佛商学院工商管理系Diane Doerge Wilson教席教授，哈佛商学院性别项目教职主席。戴维·托马斯是莫尔豪斯学院院长，他也是哈佛商学院H. Naylor Fitzhugh荣誉退休教席教授，乔治城大学麦克多诺商学院前任院长。

机器学习
的
制胜之道

HOW TO WIN WITH MACHINE LEARNING

阿杰伊·阿格拉沃尔（Ajay Agrawal）
约书亚·甘斯（Joshua Gans）
阿维·戈德法布（Avi Goldfarb）| 文
牛文静 | 译 时青靖 | 校 李源 | 编辑

领先者如何保持领先，以及落后者怎样追赶。



核心观点

难题

越来越多的企业在部署机器学习，进军AI赋能的产品和服务。他们要面对的挑战在于占据防御性的市场位置，特别是后来者。

如何领先

最成功的AI使用者早期获取优质的训练数据，利用反馈数据拉开了和后来者之间的价值差距（即预测质量）。

如何追赶

进入门槛之一是，要想做出足够好的预测，企业需要花多少时间和精力评估或创造所需的训练数据。



过去十年人类在人工智能，即机器学习的各个方面都取得了卓越进展。亚马逊、苹果、Facebook和谷歌等科技巨头利用这种通过数据

输入进行预测的技术，极大改进了自身产品。很多初创企业也借此推出新产品和平台，有时甚至可以和大型技术公司相抗衡。

位于多伦多的初创企业BenchSci就是如此，该公司致力于缩短药物研发流程。医药公司内部数据库和公开发表的科研论文数量庞大，科学家搜索时无异于大海捞针，该公司的目标是降低信息筛选难度，将精力集中在其中最关键的信息上。为筛选可供临床实验的新药，科学家需要进行大量耗时耗钱的实验。BenchSci公司注意到如果科学家能从已经进行的大量实验中提取更精准的信息，可以减少实验数量，取得更多成功。

BenchSci发现，如果科学家借由机器学习，读取科研信息、分类并提取洞见，便可以将药物在进入临床实验之前需要操作的实验数量减半。再说得具体点，他们可以利用这项技术找出合适的生物试剂——影响并量化蛋白质表达的关键物质。在新药研制过程中，结合科研论文找到这些生物试剂比从零开始探索节省了大量时间。每年因此节约的成本可能达到170亿美元，在医药这个研发回报极微薄的行业，可以彻底改变市场形态。此外，新药能更快问世还可以挽救众多生命。

BenchSci令人惊叹之处在于，该公司在其专业领域所做之事类似于谷歌为整个互联网所做的：利用机器学习引领搜索。用户可以通过谷歌找到修理洗碗机的方法，不必跑到图书馆查找且省下一大笔维修费用；类似的，BenchSci帮助科学家找到合适的试剂，且免去了多余的研究和实验带来的花费和麻烦。在此之前，科学家常常利用谷歌或者PubMed寻找文献（往往花上数日），阅读文献（又要好几天），订购并测试3-6种试剂，然后从中选一（历时数周之久）。

如今，科学家只需花几分钟在BenchSci上搜索，订购并测试1-3种制剂，再从中选一（耗时和测试数量都更少）。许多企业已经知道如

何采用切实可行的步骤将AI技术融入运营，并增强企业自身力量。但随着熟练度增强，企业需要扩大思考范围：该如何利用机器学习为业务打造护城河，打造竞争对手无法轻易模仿的能力。举例来说，BenchSci初期的成功是否会引发谷歌的竞争，一旦竞争，BenchSci该如何保持领先？我们将在接下来的文章中介绍拥有AI赋能产品或服务的企业该如何打造可持续竞争优势，并提高追随者的进入门槛。我们发现，尽早行动会有重大优势，但并非决定性因素。较晚采用新技术的企业如果能找到利基市场，至少能修复部分失地，甚至有机会领先。

用AI预测

企业通过机器学习技术识别规律，预测什么能够吸引消费者、提升运营、制造更好的产品。但在制定预测战略之前，企业必须了解预测流程所需的材料，获取材料的阻碍以及倘若未来希望通过算法更好地进行预测，需要什么样的反馈机制。

机器学习环境下的预测是输入数据、运行算法然后输出信息。例如，手机导航应用程序在预测两点间的最佳路线时，使用的输入数据是路况、限速和道路宽窄等因素。之后利用算法计算出最快的路线和所需时间。

几乎所有预测流程最主要的难点在于训练数据:为获得合理输出，输入数据必须人为创建（例如雇用专家对数据分类）或者引用现成的外部来源（例如医疗记录）。企业很容易从公开资料（例如气候和地图信息）中获得某些数据。如果有激励因素，消费者也可能会愿意提供个人数据。例如健康和健身管理设备Fitbit运动手环和苹果手表的用户，允许企业通过设备收集关于自己运动水平、卡路里摄入等数据。

但是如果企业需要用大量个人数据来训练预测能力，缺乏直接激励因素的用户很难主动提供。例如，导航App可以通过追踪或者通过用户主动报告获得交通情况的数据。App可以发现堵车几率高的路段，提醒前往该地的其他车辆。但是已经陷入堵车的司机即使参与也没有什么收益，所以可能并不想让App获得他们的实时位置信息（还有可能记录行车路线）。如果堵车中的司机拒绝分享信息或者干脆关掉地理定位，App提醒用户交通情况的能力将会大打折扣。

另一个难题是需要定期更新训练数据。有时候这并不难：如果做出预测的基本情景保持不变就不存在这个问题。举例来说，放射学分析的是人体生理学，这方面人和人的差异一般不大，也不会随时间发生多大变化。因此超过某个值之后，在数据库增加一条训练数据的边际价值几乎为零。但另外一些情况下，为了反映算法应用环境的实际变化，企业需要频繁更新数据库的所有数据。例如导航App，如果不更新地图设计之初使用的训练数据，假以时日，新的道路或环岛、改名的街道等变化将会降低App的准确性。

很多情况下，企业可以通过反馈数据不断提升算法。获得反馈数据的方法是，通过将输入数据的所有预测性输出结果都罗列出来。范围定义清晰，但变数很大情况下特别适合使用这一工具。例如，手机面部解锁之所以能通过安全校验，是因为之前你已经训练手机有了这种识别能力。但你的样子可能发生很大变化。也许你没戴眼镜，换了新发型，化了妆，胖了或瘦了。因此如果手机只依赖最初的训练数据进行预测，可靠性会降低。实际情况是，手机会使用你每次解锁时的照片不断更新算法。

但当情景不断变化、反馈难于分类和溯源时，创建这类反馈环就会变得很难。例如，只有当机主是唯一输入面部数据的人时，该手机

面部识别的反馈数据才能获得更好的预测结果。如果和手机所有者长得很像的人持续使用该手机，在预测使用者是否为机主时准确性将大大降低。

机器学习很容易产生偏见，这也很危险，特别是当多种因素发挥作用的时候。假设债权人使用AI流程来评估借款人的信用风险、收入水平、工作经历、人口统计特征等。如果算法的训练数据歧视某个群体——比如有色人种，反馈环将会反复印证甚至不断强化这种偏见，导致有色人种申请人被拒几率增加。若不谨慎定义参数，选择可靠且公正的数据源，反馈很难安全融入算法中。

打造预测的竞争性优势

打造机器学习的可持续业务在很多方面和打造任何行业的可持续业务一样，首先你要拥有能卖出去的产品，占据防御性的市场先入位置，并让后来者很难进入。要做到这点，先要回答好以下三个问题：

1你是否拥有足够的训练数据？最开始，预测机器需要做出足够好的预测，才能在市场存活。“足够好”的定义可能由监管（例如为患者诊断的AI必须达到政府要求），可用性（聊天机器人要和顾客顺畅沟通，而不是让他们等待人工服务）或竞争（想要进入互联网搜索领域的企业需要拥有能和谷歌一较高下的预测准确性）决定。因此进入门槛之一是，要想做出足够好的预测，企业需要花多少时间和精力评估或创造所需的训练数据。

这一门槛可以非常高。以放射科为例，为达到临床安全性，医院需要实实在在的指标说明预测机器比技艺高超的人类更出色。因此，

首个打造广泛应用的放射科AI（可以读取任意X光片）的企业最初可能没有竞争对手，因为需要积累大量数据才能成功。但是如果市场飞速发展，初期优势并不会维持太久，因为在高速成长的市场里，获得大量训练数据的收益足够吸引资金雄厚的大企业加入竞争。

和很多其他事情一样，经济规模决定了输入训练数据的要求。高速增长的市场吸引投资，新进入者的门槛会逐渐提高，迫使该领域的参与者花更多钱研发或推销自身产品。因此你会拥有更多可以训练机器的数据，后来者的进入门槛也更高，这就引发了第二个问题。

2你的反馈环有多快？预测机器利用的是人类曾经的优势：学习。如果它们融合反馈数据，就能从结果中学习，提升下次预测的质量。

但是，企业拥有的优势取决于获得反馈所需的时间。以X光扫描为例，如果需要解剖尸体来验证机器学习的算法是否能准确预测癌症，那么反馈将会非常慢，即便企业也许已经在收集和读取扫描结果方面有了早期优势，学习能力也会受限，继续领先的可能性不大。相较之下，如果在获得预测之后，很快给出反馈数据，早期优势将会变为持续性的竞争优势，因为即使最大的企业很快也将无法触及其最小有效规模。

2009年微软推出搜索引擎必应（Bing）时，公司投入数十亿美元，给予全力支持。但十多年后，无论是搜索量还是搜索广告收入，必应的市场份额仍然与谷歌相差甚远。必应难以追赶的一个原因是反馈环。搜索服务中，预测（针对一条查询贡献一页建议性链接）和反馈（用户点击其中一个链接）之间的时间差很短，一般只有几秒。换言之，反馈环又快又强大。

必应进入市场时，谷歌已经采用基于AI的搜索引擎十多年之久，帮助数百万用户每天完成数十亿搜索。用户每进行一次查询，谷歌都

会预测出最相关的几个链接，用户选择最佳链接，谷歌在此基础上更新预测模型。随着搜索空间的不断拓展，谷歌也在不断地学习。在如此多的用户提供的大量训练数据基础上，谷歌比必应识别新事件和新趋势的速度更快。最终，快速的反馈环加上谷歌对大规模数据处理设备的持续投资，以及用户更换搜索引擎实际或预计成本等一系列因素，让必应难以赶超。其他尝试和谷歌以及必应竞争的搜索引擎甚至没有机会开始。

3你的预测有多准确？ 产品的成功最终取决于性价比。如果消费者在同样价格的两个相似产品中做选择，通常会选择他们认为质量更好的。

众所周知预测质量往往容易评估。放射学、搜索、广告等场景下，企业可以以一个清晰的质量指标设计AI：准确性。和其他行业一样，最高质量的产品从更高的需求中获益。但是AI产品与其他产品的不同点在于，其他产品的高质量多数意味着高成本，低档货的卖家可以靠使用更便宜的原材料或更便宜的加工流程，收取较低价格存活。

AI产品的竞争环境不适用这一战略。因为AI是基于软件的产品，低质量的预测和高质量的预测成本一样高，打折并不实际。如果更好的预测和更糟的预测售价一样，没人会去买较差的那个。

对谷歌而言，这也是它在搜索领域立于不败之地的原因之一。竞争者的预测一般和谷歌很类似。在谷歌或者必应输入“天气”，得出的结果大体相同，最先弹出的都是天气预报。但是如果你输入一个不太常见的词就会看到差别。例如“颠覆”，必应的结果首页通常会跳出词条定义，谷歌的链接则会同时包含定义和关于颠覆式创新的相关论文。和谷歌相比，必应在某些文本搜索方面做得差不多，但另一些预测则没有那么准确。必应在其他搜索类别方面也没有表现得更出色。

追赶者

本质在于，AI领域的先驱企业可以借由快速的反馈环和清晰的表现能力获得建立在规模化基础上的竞争优势。那么对于后来者这意味着什么？上述三个问题中隐含了两种后来者可以在市场找到一席之地的方式。潜在的竞争者可以两种方式都尝试，无需二选一。

找到替代数据来源，并加以保护。在一些预测工具市场，也许有一些潜在的训练数据来源是在位企业尚未发现的。再以放射学举例，上万名医生每人每年要看数千张X光片，也就是说会产生上亿（甚至数十亿）的新数据点。

早期进入者可以从几百名放射科医生手中获取训练数据。一旦软件开始应用，企业数据库中X光片的数量和反馈数量将会显著增长。但对于后来者而言，如果他们能够将此前分析和验证过的数十亿张X光片汇总分析，这将是赶超的机会。若真如此，他们也许能研发出足够优秀的预测AI并推出市场，之后从反馈中获益。

后来者还可以考虑用病理学或解剖学数据而非人类诊断数据训练AI。虽然获得数据后的反馈环会变慢，但这种战略会让他们更快达到质量门槛（因为人体活组织检查和解剖比放射科照片更权威）。

还有一种办法，后来者不必寻找未被发现的训练数据来源，而是找出相比在位企业使用的反馈数据，更能提升自身学习速度的反馈数据新来源。（BenchSci是这方面成功的例子）。后来者可以通过使用反馈更快的新数据来源，通过用户行为和选择学习并改进产品。

但是如果企业所在市场的反馈环相对较快，在位企业运营规模很大，使用这一方式的机会将受限。反馈速度极大增快的情况会颠覆现

有企业，后来者将不会和在位企业竞争，而会取而代之。

预测差异化。另一种帮助后来者具备竞争力的战术是重新定义什么是“更好的预测”，即使只针对部分消费者。例如在放射学中，如果市场需要不同类型的预测，可以使用这一战略。

早期进入者很可能用来自一家医院、一种硬件或一个国家的数据训练算法。后来者可以通过使用不同系统或国家的数据（以及反馈数据）进行训练，为截然不同的用户类型定制AI。举例来说，美国城市居民和中国农村居民的医疗条件差异很大，用于诊断其中一类居民的预测机器在预测另一类时就会缺乏准确性。

如果企业从特定类型的硬件中提取数据进行预测，从而降低商业模式的成本或提高客户的可达性，也会有市场机会。如今很多放射科使用的AI都从最常见的X射线仪器、扫描仪和超声波设备中提取数据，这些仪器往往由通用电气、西门子等成熟制造商生产。但是，如果数据来自其他设备，算法的预测准确性也许会降低。因此，后来者可以通过为其他设备找到定制的AI产品，发现利基市场。如果售价或运营成本更低，或者能满足某些客户的需求，医疗机构会有兴趣使用。

预测机器潜力无穷，科技巨头无疑赢在了起跑线上。但别忘了预测就像精心设计的产品，会贴合具体目的和情景变化。即便只是稍微改变一下目的和情景，你也能为自身产品打造防御空间。虽然决定成败的是收集和使用数据的细节，但这也是你杀出重围的途径。

尽管如此，和AI赋能的科技巨头竞争，制胜关键其实在于一个问题，这个问题只有人类能够回答：你想要预测什么？找到答案并非易事，必须拥有对市场动态的深度理解，对具体预测及其应用产品及服务的潜在价值的全面分析。因此也难怪BenchSci公司A2系列的融资

中，首席投资人并非加拿大当地的技术投资人，而是谷歌旗下一家关注AI的风投资本公司Gradient Ventures。

阿杰伊·阿格拉沃尔是多伦多大学罗特曼管理学院创业和创新Geoffrey Taber教席教授，创造性破坏实验室（Creative Destruction Lab）创始人。**约书亚·甘斯**是罗特曼管理学院技术创新和创业Jeffrey S. Skoll教席教授，创造性破坏实验室首席经济学家。**阿维·戈德法布**是罗特曼管理学院人工智能和医疗Rotman教席教授，创造性破坏实验室首席数据科学家。三人合著《预测机器：人工智能的简单经济学原理》（Prediction Machines: The Simple Economics of Artificial Intelligence），哈佛商业评论出版社，2018年

企业总部前景难测

The Uncertain Future of Corporate HQs

理查德·佛罗里达(Richard Florida) | 文
永年 | 译 时青靖 | 编校

有前瞻性的企业比以往任何时候都更重视选址，让选址和社区参与成为企业整体战略的核心。毕竟，位置决定一切。



新冠疫情让数以千万计的美国人投身于居家办公的宏大试验——这一试验看上去比任何人想象的更持久。一家接一家企业宣

布，它们的办公室至少要到2021年年中才会重新开门。一些评论家甚至预言了办公室的消亡和城市的终结。

不过，让我们不要太过超前。现在，甚于以往任何时候，我们在哪里工作的问题——地方和选址的问题——依然是一个基本问题。

疫情和其他危机可以破坏或改变现状，但历史表明，它们也可以加速已有的趋势。长期以来，企业设施的选址问题越来越具有战略重要地位。在超级明星城市和技术中心，企业因其被认为对住房价格和地区贵族化产生了影响，以及因企图聚敛纳税人负担的鼓励政策而面临着日益强烈的反对——在日益高涨的争取种族和经济平等的运动之后，这种强烈反对只可能愈演愈烈。自今年5月明尼阿波利斯警察残忍杀害乔治·弗洛伊德(George Floyd)之后，这场运动就席卷了美国各个城市。

在如今日益令人忧心的经济、政治和社会环境中，选址的决定正变得越来越重要，而不是越来越不重要。弄清楚谁将居家办公、谁将需要实地办公空间、哪些办公室需要精简、哪些需要保留、它们将如何配置和共享以及它们应该精确地选址在何处——在人才济济的超级明星城市、在更具成本效益的二三线都市、在市中心、郊区还是农村地区——需要比以往具有更多的战略思维、分析和规划。

如今，区位是企业战略的核心组成部分。它不仅仅只是一项可以削减的成本，也是吸引和留住人才的关键因素。我所称的“区位战略”对于企业获得竞争优势的能力而言至关重要。我对区位战略的见解来自我在经济地理和企业位置领域的学术研究、我亲自参与的各种引人注目的选址决策，以及过去数十年里与高科技企业及城市的合作。

企业选址的新需求

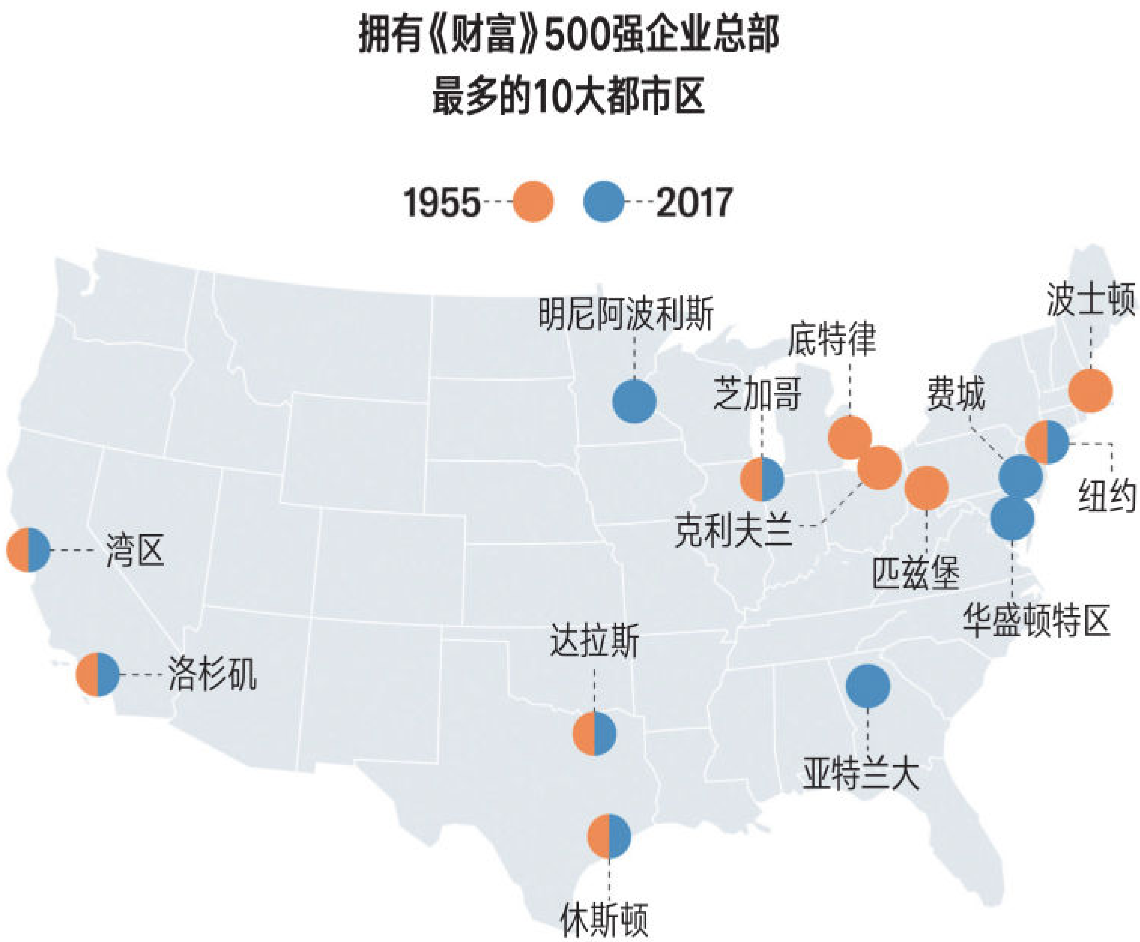
过去几十年来，我一直在从事企业总部地点变更及决定因素方面的研究。我与同事帕特里克·阿德勒(Patrick Adler)共同进行的这项研究绘制出了从20世纪50年代旧工业经济全盛时期到如今知识经济兴起时期的《财富》(Fortune) 500强企业总部的地理位置图。这项研究发现了这些总部在地理位置上发生的巨大改变，并将焦点集中于不断变化的位置需求背后的因素。

早在1955年，当《财富》杂志编制第一份500强榜单时，美国还是一个以工业为主的经济体，由通用汽车、美孚石油、通用电气和美国钢铁等工业企业主导。今天更多由知识和科技驱动的经济则由亚马逊、苹果和Alphabet等技术密集型企业主导。事实上，最初上榜的企业中，如今只有60家仍然留在榜单上。

在旧的工业经济中，选址决策的导向是将三个关键因素的成本降到最低程度：获得原材料并将其运输到工厂、将成品运输到市场，以及劳动力。虽然早期的工业都建立在底特律和匹兹堡等城市里面或周围，但随着时间的推移，这种模式逐渐开始对这些成本较高的地区产生了偏见。随着工业企业发展成为高度多元化的跨行业企业，它们能够将其工厂——或者逐渐被人生动地称为“分厂”——从成本较高的城市迁到成本较低的未开发地区，先是在郊区，然后是在“阳光地带” (the Sunbelt)，最终到了海外。为了吸引这些工厂，市长们与其地方其他领导人以及为胸怀大志的城市推波助澜的人使用了税收抵免及其他财政鼓励政策。经济发展这一新职业的出现是为了让社区更好地争取并吸引企业投资，而企业选址这一职业的出现是为了管理这一过程并为企业争取最大限度的鼓励措施。随着时间的推移，鼓励方案不断加码，从而发展成为如今数以百万计规模的巨大交易。

美国人才热点地区

在过去的 60 年里，企业总部最多的城市已经发生了改变。



然而，高科技、知识型企业的选址决策仰赖的是一组不同的因素。其驱动因素是获得高学历和高技能的人才。这种新的选址模式之所以形成是由于这样一个简单事实：这些人才的聚集度高且集中在某些地方。年轻人才尤其如此，他们是金融、媒体、娱乐和高科技等知识型产业的核心，他们会被吸引到那些既提供大量工作机会和深厚的职业人脉，又有许多可以交友（以及约会）的其他年轻人的地方。正因为如此，这类人才倾向于纽约和洛杉矶这样的超级明星城市，以及

旧金山、西雅图、波士顿、华盛顿、奥斯汀等领先的科技中心，这些地方都成为了人才吸铁石。在这种模式下，吸引和留住人才的能力已成为企业选址的核心要素。

按都市区，《财富》500强企业总部数量的变化

都市区	总部数量 1955	总部数量 2017	变化
湾区	13	52	+400%
丹佛	2	10	+400%
西雅图	2	10	+400%
圣安东尼奥	1	5	+400%
华盛顿特区	4	17	+325%
迈阿密	2	6	+200%
达拉斯	13	22	+69%
休斯顿	12	20	+67%
明尼阿波利斯	11	17	+55%
亚特兰大	10	15	+50%
圣路易斯	6	9	+50%
那什维尔	4	6	+50%
里士满，弗吉尼亚州	6	8	+33%
费城	12	14	+17%
辛辛那提	7	8	+14%
哈特福德	5	5	0%
哥伦布，俄亥俄州	5	5	0%
纽约	81	80	-1%
洛杉矶	18	15	-17%
波士顿	14	11	-21%
芝加哥	46	33	-28%
密尔沃基	11	7	-36%
底特律	16	10	-38%
夏洛特	11	6	-45%
匹兹堡	13	6	-54%
克利夫兰	18	5	-72%

来源：《作为战略的地理：后工业资本主义时代企业总部的地理变化》(Geography as Strategy: The Changing Geography of Corporate Headquarters in Post-Industrial Capitalism)，帕特里克·阿德勒 (Patrick Adler) 和理查德·佛罗里达著，2020年5月3日。

我们的统计模型对60多年里数百家《财富》500强的总部所在地进行了跟踪，证实了人才作为关键因素在当今企业总部地理中所扮演的角色。70%的《财富》500强企业总部位于人才排名前四分之一（25%）的大都市，衡量的标准是拥有学士及以上学位的人口比例。另一个关键因素是都市区域的大小。这反映出一个事实，即：越大的都市拥有越大的人才库和更多吸引顶级人才的便利设施。90%的《财富》500强企业总部位于人口在130万以上的大都市区。第三个因素是国际机场的存在。近90%的企业总部位于拥有国际机场的都市，这些机场为世界各地的人才中心提供了全球联络。

我们的研究还绘制出企业总部所在城市和都市的变化。不出所料的是，1955年以来的最大输家一直是中西部工业区，而最大的赢家绝对是旧金山湾区，这是美国高科技知识型经济名副其实的中心。当然，纽约在整个时期依然是企业总部的中心，从20世纪50年代中期至今，这里是16%的企业总部的所在地。早在1955年，芝加哥是这个国家第二大总部城市，而克利夫兰、底特律、匹兹堡、明尼阿波利斯和密尔沃基在榜单上都名列前茅。

如今，横跨旧金山和圣何塞都市区的湾区以52个总部的数量位列第二，是20世纪50年代的四倍，占今天总部总数的10%以上。这一巨大的增长使旧金山湾区一跃而超过了美国第二及第三大都市区洛杉矶和芝加哥。洛杉矶的企业总部在这一时期减少了近20%，而芝加哥这一工业时代巨大的企业总部中心降幅更是接近30%。克利夫兰、匹兹堡、底特律和密尔沃基等“铁锈地带”(Rustbelt)的其他城市降幅甚至更大。

旧金山并不是唯一一个总部数量增加了的都市。科技中心西雅图和丹佛的总部数量也翻了两番。大华盛顿特区新增了13个总部，增长率超过300%。“阳光地带”的许多城市也出现了显著的增长。达拉斯和

休斯顿的总部均增长了约60%，目前分别是美国第三和第四大总部中心。亚特兰大和那什维尔的总部都增长了50%，而迈阿密则巩固了它作为拉丁美洲经济和金融中心的地位，其总部增长了200%。总而言之，排名前10的城市占了所有企业总部的一半以上，排名前5的城市所占比例接近40%。仅纽约和旧金山湾区这两个都市区所占的比例就超过25%。

城市的企业总部不会消失

企业总部的这种新地理格局反映出一种尖刻的、胜者为王的地理观念的兴起，这种观念是由庞大的超级明星城市和都市区主导的。虽然新冠疫情可能会额外导致某种程度的疏散，但它不太可能明显颠覆目前这种业已确立的企业选址方式。

中心与辐射。更有可能的情形是，新冠疫情危机会改变主要企业集群内部的业务职能和位置分布。随着远程工作的兴起，许多家庭以及年老和易感人群可能选择搬迁到人口不太拥挤的近郊、远郊甚至较小的城市。一个可能的结果是更加分散的中心辐射式企业布局系统，主要总部设施位于城市中心，环绕在周围的是为远程工作人员提供服务的卫星综合设施。这些变化最终在国家宏观地理上的体现不如在大都市和超级区域的微观地理上那么明显。这种变化的深度和广度最终会取决于当前危机持续的时间。如果疫苗在2021年初得以面世，并且情况恢复到接近旧常态的样子，那么变化会相对较小。但如果疫苗被证明难以研制，且病毒仍然是一种主动的威胁，那么变化持续的时间会更长久，而在某些情况下会是永久的改变。

无论哪种情形，向远程工作的转变都不是暂时性的变化。在危机袭来之前，约10%到12%的美国劳动力有部分时间在远程工作，只有2%的人是全职居家办公。病毒在今年春天肆虐的时候，这个数字飙升到了劳动力的50%至75%之间。根据最近的一项调查，大约20%的劳动力会在此次危机之后继续全职远程工作，另有1/3的人会兼职从事远程工作。能够远程工作让人们在选择居住地时远比过去灵活。保持社交距离的必要性让家庭更愿意重视空间——无论在室外还是室内，以便提供居家办公以及孩子在线学习的空间。因此，有些人会撤离城市。

不过，也有一些因素会推动其他群体回到城市。处于职业生涯早期的年轻员工会继续被吸引到城市，因为城市提供更高的薪酬、广泛的职业人脉和更深厚的潜在朋友与伴侣资源。自2010年以来，年龄在25到34岁之间受过教育的年轻人约占了城市中心附近社区（市中心5公里范围之内）人口增长的一半，而他们的比例可能还会增加。由于他们挤在拥有多个室友的小公寓里，他们希望而且需要发展更多的私人和职业关系。他们感觉受病毒的威胁没那么大，办公空间——无论是在企业中心还是在公司提供经济担保的合伙办公空间——仍将是招募他们的一个关键便利设施或额外待遇。

这一趋势在主要科技公司身上并未消失，许多公司已经加倍布局于城市。Facebook今年8月签约租赁了纽约宾州车站对面地标性的邮政大楼内73万平方英尺（约合67800平方米）的巨大办公空间，此举令许多人震惊。亚马逊继续打算将数以千计的员工安置在纽约标志性的Lord and Taylor大厦，该大厦是亚马逊在疫情之前购置的。

这些推拉趋势与其说是重大妨碍，不如说它们是在加速已经在发生的变化。将它们扣减出去的同时又新增了为保持社交和身体距离而重新配置的必要。现在很难说对中心位置办公空间的需求会下降多

少。至少在短期内，企业需要为非远程工作的员工分配更大的面积空间。可能性很大的是，在今天远程工作的员工中，至少有一半、更有可能是3/4最终会回到办公室从事全职工作。

世邦魏理仕(CBRE)最近的一份报告预测，作为招募和留住青年人才的机制，城市中心的设施需要用来安置企业的顶级职能部门，并发挥“品牌宣言”的作用，就像第五大道旗舰店为零售连锁店做的那样。辐射机构将会安置居住在郊区或二、三线城市的全职上班族或兼职远程工作员工。这项研究彻底驳斥了大企业会放弃或大幅减少他们在纽约或旧金山等超级明星城市布局的想法。正如这份报告所言，如此密集的市场“拥有不断吸引着雇主的深邃、多样、受人青睐的技能”。一种既照顾到年轻员工又照顾到年老员工的策略（无论他们喜欢人多还是厌恶人多）“会很好地契合居家办公安排的增加，并为仍旧希望在办公室工作的员工提供最理想的灵活性和安全性。通过在员工集中地附近建立体贴周到的、有吸引力的卫星办公室，这些办公室就会起到吸铁石的作用，吸引员工并促进文化、合作与创新”。

虽然这种转变可能会对某些物价昂贵城市的经济和财政能力产生负面影响，但是它也有附带的好处：促进郊区和区域经济，减少通勤及由此产生的排放，为建立一体化的15分钟社区创造了可能性，人们可以在此工作、居住，既在城市又在郊区养家——这是城市规划专家迄今都只能梦想的目标。

将区位作为企业战略

决定在何处布局企业的重大设施——尤其是总部或者在某知识中心或创新中心的重要分支机构——是一家公司能够做出的最重要、成

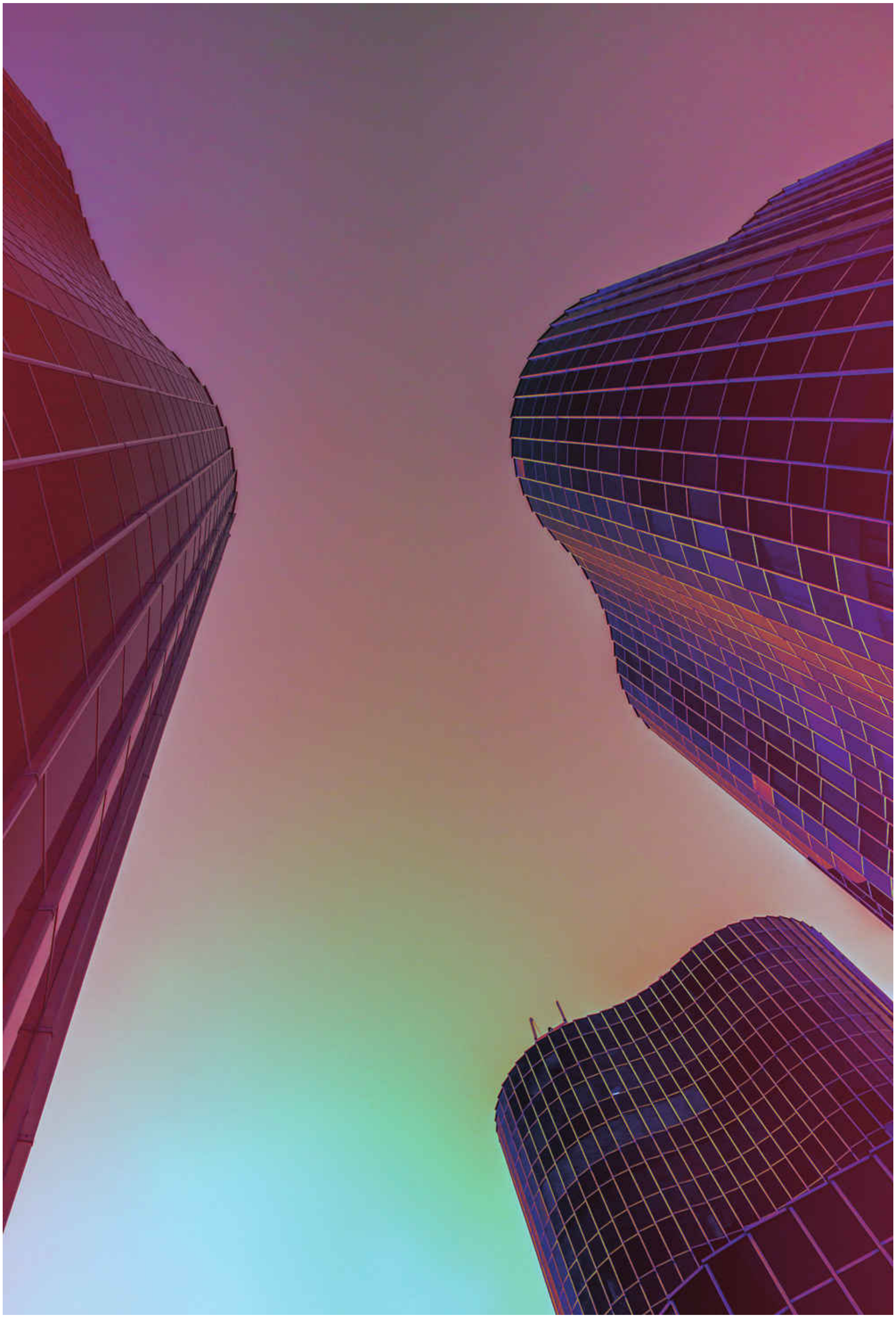
本最昂贵的决策之一。这些决策涉及的远不止计算房地产成本和当地的工资水平。它们对公司吸引、招募和留住人才以及获得机会进入重要商业网络和市场会产生巨大持久的影响。当选址决策太轻率或太糟糕时，它们的代价可能十分高昂，而且很难挽回。对于像亚马逊这样的公司来说，因要求和接受过多鼓励政策而对公司的声誉或“品牌”造成的潜在负面影响可能远远超过其货币价值。随着美国的政治情绪变得愈加烦躁，这些一直大量存在的风险也显著加大。

亚马逊高调寻找第二个总部，或者说HQ2的行为提供了公司在选新址时“该做什么、不该做什么”的教科书式案例。2017年9月，亚马逊发布了最初的征求建议书(Request for Proposal , 简称RFP)，简练地概述了如今促成企业选址的关键因素：人口超过100万的大都市、拥有大量熟练技术人才及管理人才、有州际公路和过境服务、邻近一个主要国际机场。亚马逊对这一过程持非常认真的态度，采取了可能是任何人见过的最细致、全面、数据驱动的选址程序，这一程序由房地产、经济开发和选址专业人士组成的顶级团队负责推进。

然而，对于我这样的城市经济发展专家而言，这看上去有点像马戏团（如果不是公开的计谋的话）。企业总是或多或少知道它们希望将关键设施选址在哪里。说得更确切一些，只有少数城市符合亚马逊自己规定的标准。从一开始，我就预计他们会选择华盛顿特区，杰夫·贝索斯(Jeff Bezos)最近在那里购置了一栋价值2000多万美元的宅邸。华盛顿不仅是东海岸权力走廊上的主要都市，而且CEO的居住地选择早已成为企业总部选址的关键因素。（我曾是提交多伦多建议书的那家公司的董事会成员——后来当我明白了这个过程已经退化成争取财政奖励的试探之举时，我辞去了这个职位。）

尽管如此，这场“亚马逊崇拜”的竞赛还是按剧本进行到底了：236个城市递交了建议书，提供了它们经济、人才基础以及可用建设用地方面的详细数据。亚马逊将最终入围名单缩减到20个，对这些城市进行了更深入的了解，派遣团队到每一个地方进行多次实地考察。最终得到的数据集是一个宝库，亚马逊可以用其作为未来建立运营、研究、仓储和配送设施的地点。

尽管进行了这一切周密的计划和数据分析，亚马逊最后还是要求重新进行一次最终选择。在当地政界人士和社区活动家对鼓励政策及对进一步贵族化与背井离乡的前景表达了强烈不满后，该公司撤销了在长岛市的选址。几个月后，当亚马逊悄无声息地在曼哈顿的Hudson Yards租下大量空间而未得到一分钱的补贴时，我和其他评论家的观点得到了证实。



亚马逊绝不是唯一一家引起这种社会强烈不满的高科技企业。穿梭于科技人员在旧金山和奥克兰的城市公寓与他们在硅谷的工作地点之间的巴士就引发了抗议。今年3月，旧金山考虑过一项措施，如果该市未能提供经济适用房，它将限制新的办公空间的建设。今年4月，Alphabet的智慧城市子公司Sidewalk Labs（一家我与之密切合作的公司）从多伦多撤出，部分原因是因为疫情，还因为隐私问题上的争议，以及人们所认为它在取得多伦多湖滨公共土地时享受到的优惠。尽管Sidewalk Labs并没有寻求或接受任何纳税人赞助的鼓励政策，还致力于经济适用房的开发和环境的发展，并广泛参与社区活动，但是这种事情还是发生了。今年7月，西雅图通过了一项工资名单税，或者说“人头税”，以增加来源于该市最大企业和收入最高企业的收入，这些企业被认为没有缴纳他们应缴的份额——这是一个继续存在的问题，它也是导致亚马逊开始寻找第二总部的部分原因。

重新思考选址方法

现在是企业重新思考和修订它们公司选址方法的时候了。它们必须以一种交易性少得多的方式来进行选址和社区参与。它们一定不要把各个地方看作是地图上抽象的点，而该地图由成捆符合特定公司标准的可衡量的特征制成，而是要将它们看成是人们生活、养家、构筑深厚情感依恋的现实社区。它们必须将资金投入俗话所说的嘴巴所在的地方，投资于那些社区，投资于完善它们需要打造的能力，并与它们选择布局的地方维持更富有成效的关系。只有在左翼和民粹主义右翼的反企业、反大型科技情绪日益加深；社区对贵族化、不平等和买

不起房产生担忧；争取种族和经济公正的“黑人的命也是命”(Black Lives Matter)运动日益高涨之时，强烈的不满才会加剧。

在当今的环境下，区位战略是越来越重要的一种竞争优势。根据我的研究以及我与领先企业、咨询师、市长、城市领导人和城市发展专家的交谈，加上我在一所领先商学院对这些问题10多年的教学，以下是构成更有效区位战略的五个关键方面。

对纳税人负担经费的鼓励政策说不。纳税人负担经费的鼓励措施每年高达500亿美元左右。单笔的巨额交易已经升至数十亿美元。这样一大笔纳税人的钱本可以花在教育、基础设施、经济适用房和其他公共财物上。

鼓励企业的政策既浪费又无用。详实的研究表明，它们对选址决策的影响微乎其微，甚至没有影响。企业（或他们的选址顾问）制造了一场虚构的竞争，以获取最大限度的鼓励政策，然后将地址选定在我们无论如何都会选择的地方。在这个问题上，美国是一个极端的异类。比如，欧盟就严格限制了辖区能够提供的税收优惠。可是在美国，制定类似的联邦、州和地方政策的努力却不知所终。在缺乏公共监管的情况下，企业应该认识到，自我监管符合他们的自身利益。

接受其他地方的崛起。企业需要更全面地考虑它们的选址地点。对它们来说，发展辐射区域是有意义的，不仅在超级明星城市的郊区，而且在二、三线城市。尽管超级明星城市集中了大量的人才，但它们的生活成本日渐高企，随之而来的是一系列因不平等引发的问题——过高的房租、疯狂的贵族化、极端的不平等、交通阻塞、无家可归等等——我称这些问题为“新城市危机”。说到选址，太多的企业都有一种从众心理，彼此跟风入驻相同的地方。现在是有胆识的领导者打破常规、建立新的滩头阵地的时候了，扩大投资范围、帮助打造新

的创新生态系统，加速史蒂夫·凯斯(Steve Case)所称的“其他地方的崛起”。

我们似乎在人才地理上即将到达一个拐点。在这个拐点，规模较小、生活成本较低的城市具有了新的吸引力，这反映在费城、匹兹堡、哥伦布、印第安纳波利斯、纽瓦克、迈阿密和那什维尔等城市都进入了亚马逊第二总部的最终入围名单上。这些城市以及其他许多城市远比沿海超级明星城市更热情友好，这既是因为它们需要就业岗位，也是因为它们的价格更实惠。正如其中一座城市的某位企业领导人向我表示的：“告诉那些科技公司，到‘感恩的城市’来，它们在这里会更受欢迎。”

做一个认真投入的社区伙伴。企业应该抵制住诱惑，不要让社区相互竞争，也不要将他们看成是地图上的点。区位战略不仅仅涉及选择地方，它还涉及以让社区及其居民双赢的方式对这些地方进行管理和投资。他们可以向大学和医学中心等支柱机构学习，这些机构通常都与地方领导人密切合作，创造住房、便利设施和就业岗位。

越来越多的企业已经在他们所处的社区使用这种合作和投资的方式，其中一些是我曾观察并参与了的：

- 保诚保险(Prudential Insurance)一直与家乡新泽西州的纽瓦克同甘共苦。在20世纪60年代后期的毁灭性骚乱之后，该公司没有跟风其他企业到曼哈顿，也没有跟随居民迁到郊区，而是留在了纽瓦克，增加在该市的投资。

- 就在亚马逊启动物色第二总部的时候，沃尔玛宣布了在其阿肯色州本顿维尔的老家建立一个新园区的决定。沃尔玛本可以轻易搬迁到达拉斯、亚特兰大、纽约或别的超级明星城市。可它反而在其家乡加倍投资。在沃尔玛、当地领导人和沃尔顿(Walton)家族部分继承人的支

持下，本顿维尔对一系列前沿项目和便利设施进行了投资，旨在将该地区变成一个吸引世界级人才的地方——其中包括水晶桥(Crystal Bridges)美术博物馆及其姐妹机构The Momentary（一个新的当代艺术空间）；一家艺术酒店；一所烹饪学校；一所为贫困学生提供奖学金的私立学校；诸多餐厅和咖啡店；一个新的自行车道网络；以及阿肯色大学的各种项目、中心和学院。

• 在塔尔萨，乔治凯泽家族基金会(George Kaiser Family Foundation)一直努力让这座城市成为一个远程工作中心，对其获过大奖的艺术区、Guthrie博物馆等进行了投资。

• Quicken Loans公司的丹·吉尔伯特(Dan Gilbert)在底特律市中心进行了大规模投资。

设立首席选址官。选址决策不能再交给房地产单位或外包给选址顾问。快速发展的大型企业必须主动负责服务于不同目的的系列选址工作。为确保他们在做出决策的时候既谨慎又具有战略性，企业应该在最高管理层任命一位首席选址官，为其配备一名通晓新经济地理及其数据分析基础、精通社区实际管理的职员——不只是拥有房地产或运营背景的工商管理硕士(MBA)，而且还有从事城市和地方经济发展的专业人士。这种职员能力应该得到由前市长、经济开发人员及其他人员组成的顾问小组的辅佐，他们能够帮助企业更好理解和管理社区，并与社区合作解决紧迫的问题。

这种能力的打造应该延伸到董事会。大企业最好招募前市长、城市领导人和社区开发人员担任董事，设立特别委员会来监督选址和社区管理职能部门。

让区位战略成为商科教育的核心。商学院也必须加快步伐，建立课程与课程体系，向MBA学生教授选址和社区管理学科。区位战略需

要作为企业战略的核心元素来教授。在这方面，商学院可以从战略管理和房地产领域现有的教师专家那里获得借鉴。这些专家对地理集群和生态系统已产生了新的见解。

我在多伦多大学罗特曼管理学院(University of Toronto's Rotman School of Management)的课程现在要求学生考虑三组关键问题。我首先让选址问题个性化，邀请学生以数据驱动的方式战略性地考虑他们自己的选址决定。然后，我让他们反复思考为初创企业或大公司查找和选择新址所涉及的每一个因素。之后，我让他们与城市政府或经济发展组织进行一场模拟谈判，帮助他们了解方方面面的冲突和争论。通过这种方式，我可以帮助他们更好地理解选址决策和社区发展中的诸多方面。

现在很可能是开设选址和城市发展MBA课程的时候了，将知识型企业管理、企业战略和房地产专业课程融合起来。更广泛的高管教育也需要开展，尤其是为高级管理人员和公司董事会成员开设针对从业者的增值课程。

考虑到我们当前面临的前所未有的压力、变化和不确定性，选址和社区参与必须成为商科教育和商务实践的中心焦点。

美国的经济地理在过去数十年里已发生了巨大改变。由于新冠疫情，这种改变既在加速，又在变化。现在判断局势将如何解决为时尚早。不过，这些变化正在并将继续塑造一种新的企业格局。有前瞻性的企业比以往任何时候都更重视选址，让选址和社区参与成为它们整体企业战略的核心。毕竟，位置决定一切。

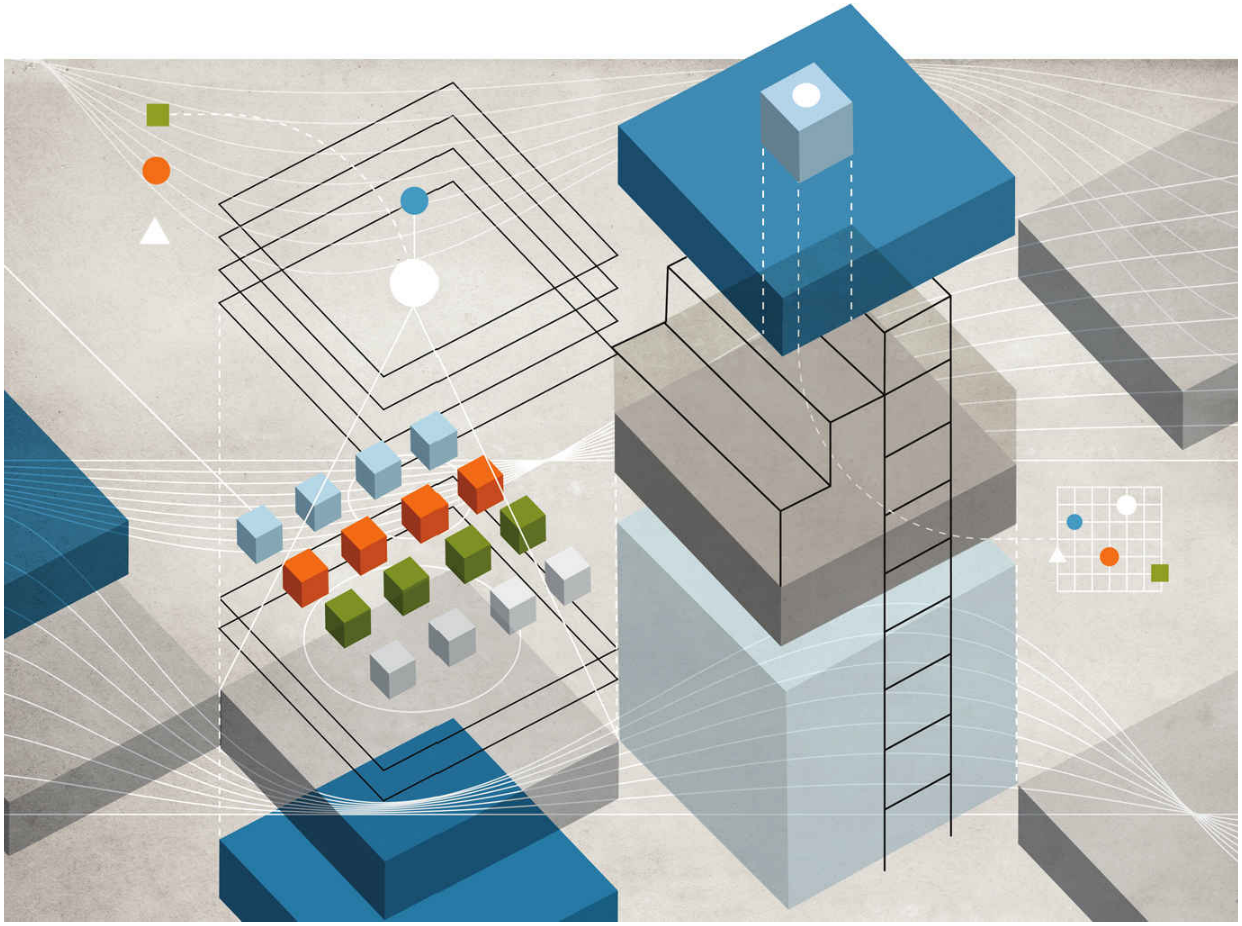
理查德·佛罗里达是多伦多大学罗特曼管理学院和城市学院的教授，组约大学沙克房地产学院(NYU's Shack Institute of Real Estate)的杰出客座研究员。

经验之谈：
内部提拔CEO
如何成功

HOW INSIDER CEOS SUCCEED ADVICE FROM THOSE WHO'VE DONE IT

安德鲁·查斯坦（Andrew Chastain） 迈克尔·沃特金斯（Michael Watkins）| 文
刘铮筝 | 译 蒋荟蓉 | 校 李源 | 编辑

比之从外部招聘，从内部晋升的CEO被想当然地认为可以更顺利地履职。但其实他们面对独特的五大挑战。



核心观点

悖论

公司为外部聘请的CEO投入很大精力，但内部晋升的CEO却不会得到同等关注。

问题

对内部晋升CEO的访谈发现，他们面临五大挑战：在自己过去阴影下管理；做出令支持者失望的决定；管理之前的同侪；节奏变化；管理即将离开的CEO。

解决方案

高管必须理解每个挑战，在董事会、高管团队和人力及传播部门领导者支持下，设计战略克服挑战。

一个组织从当前高管层提拔新CEO，这种任命看似很简单。晋升是多年辛勤工作，甚至可能长达几十年积累的结果。来自公司内部的CEO可能曾担任过C级高管，或以前管理过大型部门，因此他们与管理高层中每个人都有关系，而且对董事会充满信心。

他们了解组织、历史和文化。他们了解其战略，还可能密切参与制定了战略。他们建立了信誉和支持。大家都认为，与外部空降相比，他们更易适应工作并出色完成工作。

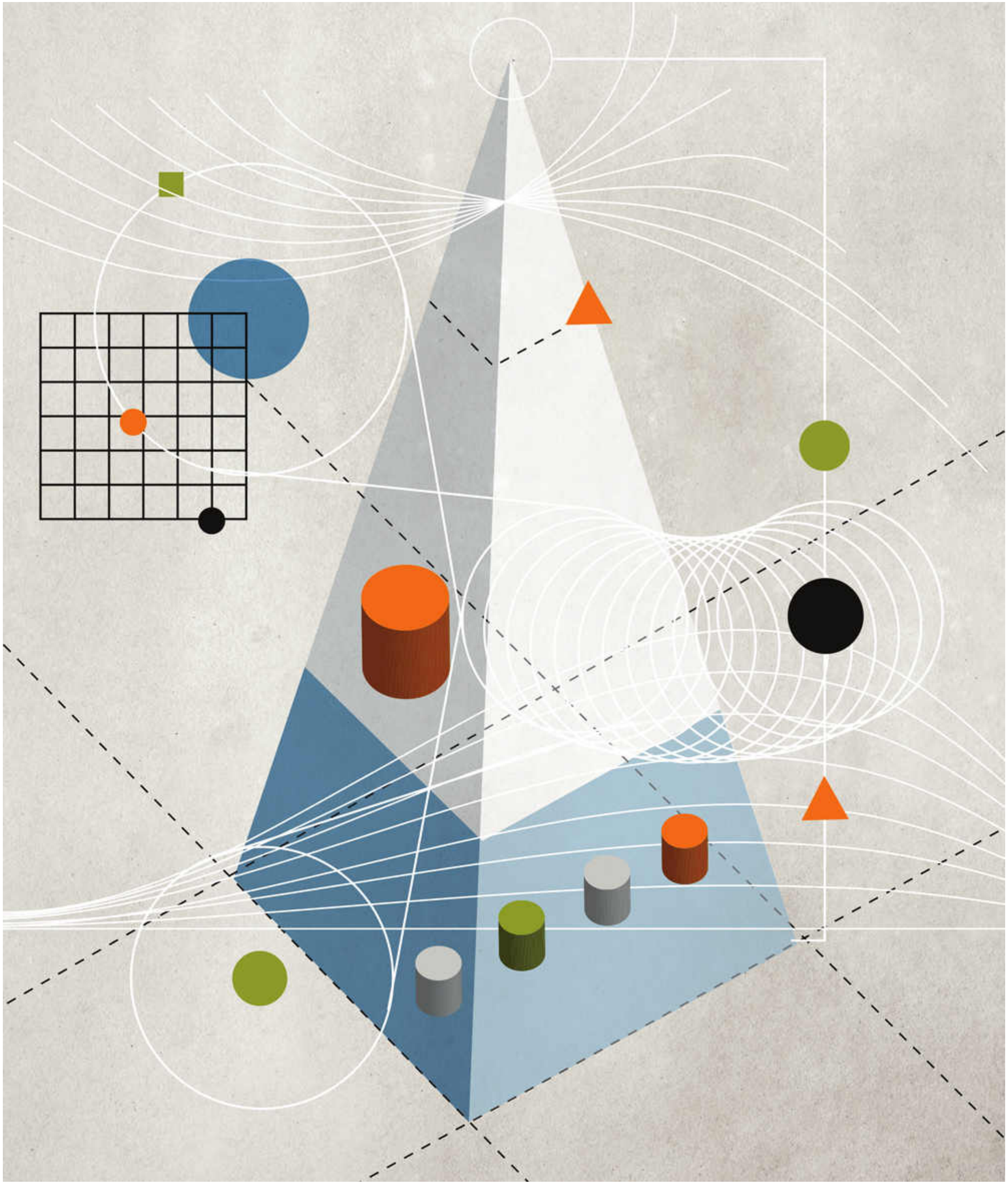
在现实中，尽管性质可能不同，从内部晋升的CEO所面临的障碍在规模上与外部空降相当。我们通过研究和与新晋CEO的合作经验，确定了内部提拔CEO面临的五大挑战：在自己过去的阴影下工作；做出令支持者惊讶和失望的早期决定；管理以前的同侪；节奏变化；以及管理即将离任的CEO。

这些问题在每个内部提拔的CEO身上都有不同程度的体现。本文中，我们根据对数十名内部晋升CEO的访谈，提供引导他们的建议。这不仅给希望获得最高职位领导者打下基础，也是对即将离任CEO、人力资源部门、管理团队和董事会的帮助。其中一些心得对其他级别的管理者也适用。

五大挑战

2018年，普华永道（PwC）对全球2500家最大公司CEO流转进行的调查发现，83%的CEO接班涉及内部候选人。这意味着：虽然外部员工往往得到更多关注，但大多数公司通常还是从内部提拔CEO。内部高管知根知底，在理论上风险较小。然而正因为他们是“安全牌”，与提拔他们相关的特定挑战很容易被忽略。

做事风格。但是，这可能意味着员工、直接下属和董事对他们已经有



在自己过去的阴影下行动。内部晋升的CEO想当然的一个优势是，组织中的员工了解他们。他们有过往业绩记录、关系、领导力和做事风格。但是，这可能意味着员工、直接下属和董事对他们已经有

了既定期望。“没有人通过CEO培训学校成为CEO，每个人都来自某个地方。”大卫·韦林德（David Verinder）说。他在Sarasota Memorial Health Care System医疗系统担任了四年CFO，又担任了四年COO，然后成为了该组织的CEO。“有种偏见——哦，他就是那个搞财务的，不关心质量，只关心支票簿。”

为了减少此类成见，内部任命的 CEO 需要用和以前角色不同的态度，看待关键业务驱动因素和管理风险。对韦林德而言，这意味着在担任CEO初期，他刻意倾向战略和增长规划，并淡化有关财务和日常运营的讨论（他在这些方面已经确立了口碑）。“为了更加平衡，你必须向以前从未接触过的领域倾斜。”他指出。

南卡罗来纳大学前校长哈里斯·帕西德斯（Harris Pastides）也表示赞同。他从研究和医疗副校长一职升到了校长。在升职后，“我需要在其他领域花费精力和资源，以表明我对整个大学的承诺，而不仅仅是我以前负责的领域。”他回忆道。

2008年，当理查德·威尔克森（Richard Wilkersin）从米其林北美地区人力资源执行副总裁一职升任董事长兼总裁时，他的许多同事都感到惊讶。他曾领导过多个制造部门，并认识公司各级人员。“但人力资源不是一条通往最高级管理角色的自然路线。”2011年退休的威尔克森解释道。这就是为什么他特别小心地重新介绍自己：“我从一开始就确保自己站在显眼的地方，并在全公司宣传公仆式领导力的愿景。”

要摆脱过去的阴影，需要转变心态，莉迪雅·朱蒙维尔（Lydia Jumonville）补充道，她于2017年从CFO转为临时CEO，并最终在2017年正式成为科罗拉多州SCL Health的CEO。她建议说，“要尽早把自己带入新角色中，并有意识地让自己从旧角色中走出来。”

发出让支持者失望的强硬呼吁。一旦上任，被提拔者很快就会意识到，他们必须做出决策和权衡，这会令一些帮助他们晋升的人感到不满。一位CEO在被任命期间得到了“每个董事会和管理团队成员”的支持，他告诉我们蜜月并没有持续多久。“仅仅三天之后，一个重大决定就让我们之间出现了分歧。”他解释道。

总部位于纽约的会计师事务所CohnReznick的前CEO弗兰克·隆戈巴尔迪（Frank Longobardi）也认为，达成共识的可能性很少：“如果我能让80%的人对某决定感到满意，就谢天谢地了。”

当新CEO让支持他们担任这一职务并期望从其升职中获益的盟友失望，或与之发生争执时，情况尤其棘手。但CEO不能代表狭隘的利益或偏袒朋友，也要避免别人对自己的行为指指点点。正如一位CEO所说：“我是在我们最大的运营部门成长起来的。对我来说，花时间了解其他部门很重要。我知道，如果我不努力建立联系，我的决定会被认为有失公平。”要转变你的心态，试着想象自己是从外部聘用来的，并且带着新眼光进入公司。

对新CEO来说，他们也很难客观看待自己在以前角色中塑造或倡导的事，例如战略规划或收购等重大举措。当安德鲁成为WittKieffer CEO时，他不得不放弃审查某企业客户关系战略——他在以前担任管理合伙人和公司医疗业务董事长时，曾帮助制定这一战略并亲自投资。

明智的新CEO建立了深入、客观的业务审查流程，并与能够让他们对组织进行诚实评估的人员进行互动。对于每一个被征求意见的可靠长期盟友，应咨询一个或多个代表不同观点的人。如果新CEO的经验分散在特定部门或市场，他/她将需要与组织其他部门的高管建立密切和开放的联系。

领导以前的同侪，改变汇报关系。几乎在所有情况下，从内部晋升的CEO必须领导那些以前和他们平级的人（在极少数情况下，甚至要领导他们以前的上司）。这样做的好处是了解团队成员的风格和能力。在理想情况下，每个人都可能完全支持该晋升。

但这并不总是那么容易。新领导可能会面对在最高职位竞争中的落败者，或者与之发生过冲突的高管。在北美米其林，威尔克森知道，两位亲密的同事也是CEO职位的候选人。他回忆道："在宣布任命之前，我需要联系他们。我需要亲自告知他们这一消息，让他们加入我的团队。这样做得到了他们的信任。他们都很感激，最终对我和公司的成功起了重要作用。"

如果你已晋升为CEO，必须更进一步快速评估所有直接下属和其他关键利益相关者，并开始建立"你的"团队。这意味着"重新招募"你真正在早期需要的人；直接对话，并尽快找出不能合作的人。朱蒙维尔说，每个前同事都要逐一考虑。"我必须和每个人一起经历这段过程。"她指出。

这个过程的一部分是，帮助以前的同侪和下属认识到，你和他们的关系已经改变，可能不再像以前那样舒适和亲密，反而更具竞争或冲突性。你需要解释，个人感情在做出决策时不会起任何作用；你的首要任务是做对整个组织最好的事。"现在，突然间你所做的改变直接影响到他们的工作——拿走他们的奶酪。"一位CEO评论道。但是你不能让先前的关系影响你的判断力。

确立正确的变革节奏。从内部任命的CEO们往往有一长串想做的事情（终于等到做主这天了！）。他们通常有好几年来了解这个组织，审视其缺点，并在心里盘算如有机会，会采取什么不同的做法。这些领导者希望一上任就尽早解决问题并打上标记。然而，在满足被

压抑的欲望之前，考虑优先事项和时机很重要。因为企业可能还没有准备好迎接新CEO所要推动级别的变化。这时如果董事会和执行团队认为公司处于“持续成功”状态或只需要进行小规模调整（当内部人员被提升到最高职位时，最有可能发生的情况），尤其如此。如果CEO试图同时做太多工作，也会面临变革疲劳（和失败）的风险。

韦林德承认，在担任CEO的初期，他非常（也许过度）雄心勃勃：建造了新医院，启动了研究生医学教育计划，开设了癌症中心和创伤中心。“一切都很顺利，”他说，“但我很高兴身边有一支如此强大的团队。”

当帕西德斯接手所在大学校长职位时，学校的受托人想知道他的变革计划，以及他能以多快的速度实施。但首先他需要确保组织会支持他的想法。他在上任的第一个月宣布了为期四个月的战略规划——“焦点卡罗来纳州（Focus Carolina）”。尽管时间紧张，但这个过程还是吸引了校园内所有关键选民的意见。他回忆道：“我需要在立即做出改变和进行长期规划之间取得平衡。”另一位CEO回忆道：“在我之前担任职务时，我与客户密切合作，看到了许多机会来扩展我们的能力，满足客户的需求。董事会也很兴奋，所以我们加快变革。但回头来看，变革的步伐给个人和我们的资源带来了巨大压力。如果我必须再次这样做，我会以不同的方式管理他们的期望，并分阶段地介绍战略计划。”

管理即将离任的CEO。当内部有人接班，通常前任CEO会和平离职，这有很多好处：可以仔细规划和执行，不会造成不连续性或混淆。但任何权力的移交都有挑战，即将卸任的领导者和即将上任的领导者重叠的话尤其如此（见“接班人的困境”，《哈佛商业评论》1999年11-12月刊）。

被任命为CEO的内部管理者必须投入大量精力，确保前任的退出尽可能清晰和顺利——特别是如果即将离任的领导者对过渡表示困难或难以放手。否则，人们就会不确定谁负责，这削弱了对老CEO的成就认可和新CEO领导力的巩固。



在执掌一家大型咨询公司后，一位新CEO不得不面对这样的事实：前任联席CEO在他上任前六个月中仍是董事。他回忆道："我们有点困惑，因为有三位CEO。你试图做出改变，但又不能把任何人请下车。"

这并不是说，即将离任的领导者和即将上任的领导者之间不应有重叠。威尔克森与他的前任在米其林共处的六个月十分高效。但威尔克森说，“他离开得很彻底，这是一份很棒的礼物。他离开了镇子，给了我领导的机会。”

组织如何提供帮助

当然，成功过渡的主要责任在于新CEO。但是，组织可以而且应该做很多工作来提供支持。正如大多数高管职位被填补时一样，外部员工往往比内部员工获得更多支持。在2016年对125名人力资源高管的调查中，迈克尔发现41%的人认为他们的公司在聘用外部高管方面做得很好。但是仅27%的人认为他们的公司在内部高管过渡方面做得很好。很多时候，内部CEO会在新角色上自生自灭，不管他们准备得如何，或者他们进步有多大。相比之下，外部聘用的CEO通常会获得大量帮助，包括简介、详细的过渡计划和支持过渡的团队。从内部晋升的CEO没有理由不得到同样的机会，并加快他们快速创造价值的能力（请参阅“内部员工需要获得与外部员工同样的支持”，HBR.org网站）。

董事会、高管团队以及人力资源和沟通领域的高层管理者都扮演着重要角色。董事会应提供辅导或咨询。研究表明，这可以使高管获得最终绩效所需的时间减少一半。汤米·因齐纳（Tommy Inzina），健康系统BayCare总裁兼CEO，最初对高管辅导感到忧虑（简单说明，辅导非本文作者提供），但后来理解了他所学会的能力——不仅讨论眼前的问题，还有长期行业趋势，以及他想成为哪种领导。

领导团队成员需要了解新CEO面临的挑战和压力，并在可能的情况下提供专业和个人支持。他们还可以向进入新领导角色之前职位的高管（如即将上任的COO或CFO）提供额外帮助，以确保高管的表现，确保CEO可以充分关注更重要的事项。

人力资源和传播主管可以帮助内部晋升的CEO将自身“重新介绍”到他们的组织中，并巩固他们在高层的地位。他们应制定和实施战略沟通计划，对内部和外部一视同仁（请参阅“关于第一天的一切”，《哈佛商业评论》2013年6月刊）。在成为CFO和COO后，因齐纳向最高职位过渡的一个关键因素是BayCare所说的“CEO品牌”，他的人力资源和传播团队帮他设计了战略，塑造符合员工期望的领导者：表里如一、平易近人、有远见、以注重品质作为组织的“真北”。介绍他的计划包括介绍他和他对BayCare愿景的月度视频、定期的员工大会和小规模员工早餐。在帮助人们了解他本人上，这些视频堪称“一大胜利”。

最后，组织必须尽早给新CEO提供来自所有主要利益相关者的系统化反馈。普遍的倾向是，拒绝对新CEO（尤其是内部提拔的）提出批评，给他们时间找到自己的立足点。董事会的能见度有限，在问题真正变严重之前，高管团队不愿意表达担忧。这情有可原，但缺乏反馈会导致即将上任的CEO犯下重大错误，损害其信誉，而且时间越长，CEO就越难纠正错误。

我们建议在CEO担任该职务后90到120天进行正式、系统的过渡期评估。你可以让教练或顾问访谈利益相关者，或使用360度这样的评估工具，辅以访谈，以获得全面、详实的定量和定性反馈。不管怎样，反馈应该由有经验的人来传达，他们能总结出关键结果，并“举起镜子”来推动积极变化，而不是挑起和强化对抗。内部CEO转型的成功并

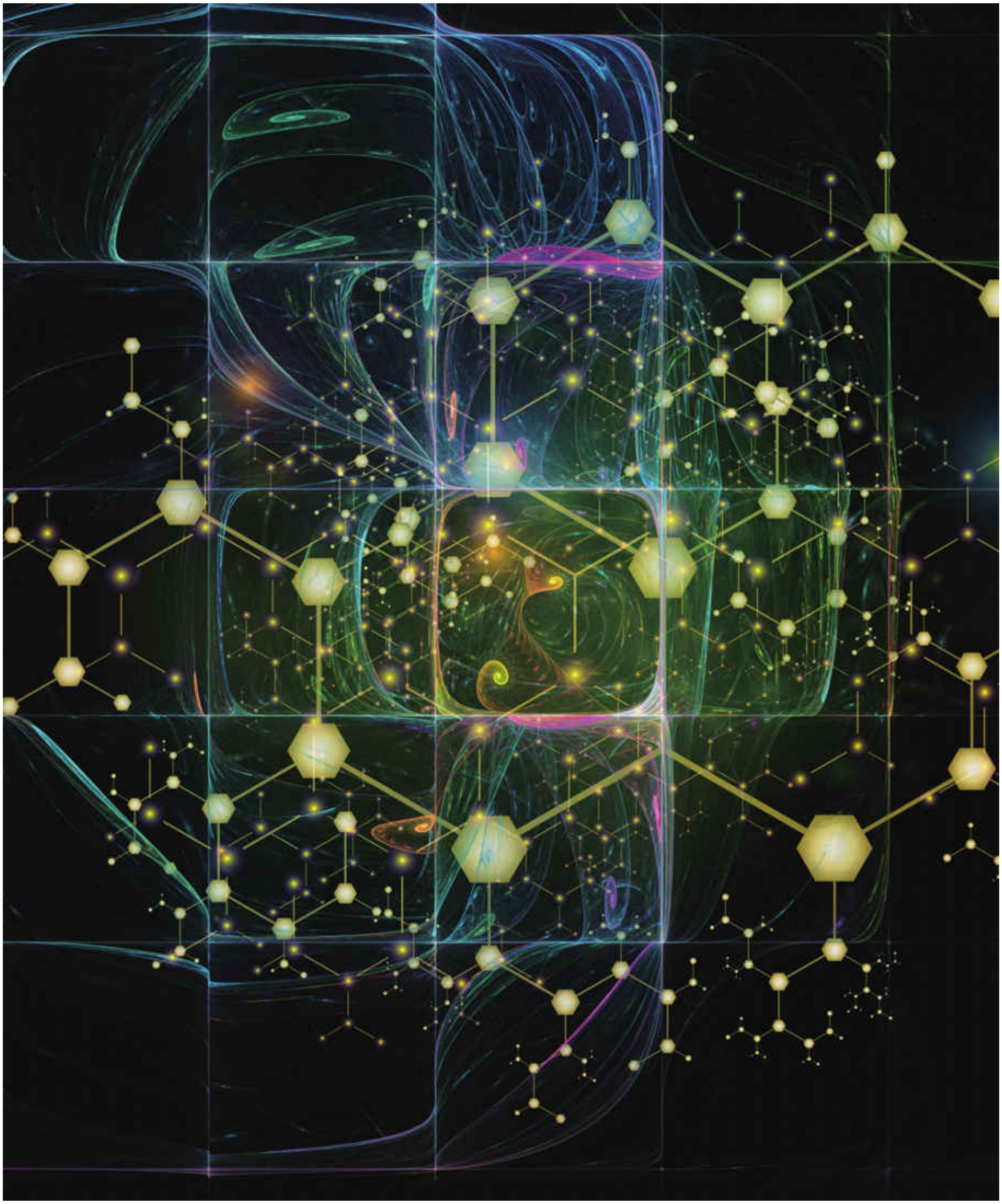
非理所当然。新晋升的CEO越早意识到其中的挑战，并在组织支持下制定克服这些挑战的计划，就能越早胜任领导工作。

安德鲁·查斯坦是猎头公司WittKieffer总裁兼CEO。迈克尔·沃特金斯是Genesis Advisers合伙创始人，以及瑞士国际管理发展学院领导力和组织变革教授，著有《前90天》和《掌握你的下一步行动》。

互联网思维对医疗创业：赋能还是颠覆？

刘学 黄涛 | 文 李全伟 | 编辑

医疗产业蕴藏着重要的创业机会。创业者进入医疗产业的立意，不应是对传统医疗产业进行颠覆，而是寻找和创造市场“缺口”，从而“嵌入”到医疗系统中。



医疗产业因巨大的市场规模、广阔的成长空间、糟糕的客户体验，而被视为互联网创业最具潜力的领域。近20年来，已经有

众多创业者、数以百亿元的资金在医疗领域进行了各种尝试。这次席卷全球的疫情，又激发了空前的互联网医疗创业热情。

2019年下半年，我们研究了六家得到资本市场青睐的医疗创业公司，其中三家以互联网、三家以专业连锁概念进入医疗市场。研究发现，互联网医药自营和平台业务具有网络效应、规模收益递增等特点，AI辅助的自有医生线上轻问诊平台（2C）也具有一定的效率优势，为创业者带来了信心和鼓舞，但无法撼动线下实体医院在药品销售和医疗服务中的绝对主流地位。远程医疗2B业务市场规模小，且潜在市场转化为现实市场成本高、周期长。消费医疗平台业务则因非标准化、低频而面临过高的营销成本。O2O协同由于网上流量跨地域来源与线下最佳服务半径之间的不匹配，能够创造的价值非常有限。

三家连锁医疗机构从传统综合性医院中分别“切分”出一块非主流、相对独立、结构化程度较高的业务，通过连锁横向区域拓展，通过联盟提升品牌形象，通过数字化赋能增强竞争优势，快速取得了盈利。

互联网、大数据等作为一种技术工具，可以为医疗创业公司赋能，但无法改变医疗产业的游戏规则。创业者进入医疗产业的立意，不应是对传统医疗产业进行颠覆，而是寻找和创造市场“缺口”从而“嵌入”到医疗系统中。进入产业后，在战略的步调与节奏上，应该耐心、坚持不懈、持续创新以创造竞争优势，而非大把烧钱抓客户、拼速度。

被资本追捧的两类医疗创业公司

阿里健康、平安好医生、企鹅杏仁、美年大健康、瑞尔集团和固生堂，这六家公司均得到资本市场的认可，有三家已成功上市，另外三家至少经历了D轮以上的融资。

这六家企业中，美年大健康、瑞尔集团（齿科）、固生堂中医三家连锁医疗机构业务结构简单，主营业务突出，市场定位清晰，创立两三年后即实现盈利，但想象空间不像互联网概念那么大。

以互联网医疗概念创业的三家企业中，阿里健康本质上是一家互联网医药自营及平台公司。2018年，其医药自营和平台业务收入占比高达96.5%。虽然此前一直亏损，不过亏损额逐年收窄。平安好医生2019年营收50.65亿元。其中，在线医疗收入占比16.94%，其中平安集团内部采购39.7%；体检、医美、口腔、基因检测等消费型医疗平台业务占比21.96%；健康商城57.29%；健康管理与互动（2B广告服务）3.81%。2019年各项业务合计亏损7.47亿元。企鹅杏仁由杏仁医生与企鹅医生2018年合并而来，得到腾讯在资本和网络流量方面的支持。企鹅杏仁2019年年末在北京、上海、深圳等10个城市拥有54家连锁诊所网络，涵盖全科诊所、中医馆、日间手术中心等多种业态。企鹅杏仁重点探索如何通过O2O协同创造竞争优势，其中日间手术室业务盈利，其他业务尚在探索阶段。

下面，我们分别对互联网医疗和连锁医疗商业模式的特点、潜力等进行分析。

互联网医疗：搭建平台与生态系统

虽然三家互联网医疗公司创业时间和创始业务各不相同，但其战略取向和业务结构近年有趋同的倾向。在战略方面，它们都致力于构

建一个可以相互支撑、相互协同的生态系统，做到网上预约、问诊、线下治疗、药品配送、保险支付、慢病服务等，实现一体化的“闭环”运行。在成长目标方面，平安好医生原CEO王涛的提法大致反映了这些公司的共同愿望：“完善用户场景、数据积累、爆发式收入增长、大规模盈利”，进而对传统医疗产业形成颠覆。业务结构主要包括互联网药品（包括健康产品）直营和平台业务、消费医疗平台业务、家庭医生服务、线上线下协同的医疗服务、与医疗协同的医疗保险等。

互联网医疗通过大把烧钱，完成“完善用户场景、数据积累”两个阶段的任务以后，“爆发式收入增长和大规模盈利”的机会在哪里呢?

互联网医药直营及平台。医药直营及平台是最具网络效应潜力和规模收益递增特点的业务。2018年阿里医药自营（零售及广告）收入42.2695亿元（82.95%），医药电商平台营收6.898亿元（13.54%）。二者合计占阿里健康营收的96.5%，是绝对的核心业务。平安好医生55.86%的收入也来自健康商城。

药品是一个范围较窄的领域，且绝大多数通过医院终端销售，互联网销售存在天花板。根据前瞻产业研究院数据，2018年中国三大终端实现药品销售额17131亿元。其中各级公立医院终端销售占比77.07%；零售药店终端3919亿元（其中实体药店销售额为3820亿元，网上药店销售额为99亿元），占比22.9%。在未来十年，如果能够将零售药店终端的1/4、医院终端的1/15的销售额转移到网上完成，估计已是上限。另外，药品交易还受医生处方的约束，少数药品配送需要特殊条件的支持，这也制约了网络效应和规模收益递增。处方药不得面向患者直接进行广告宣传的法规，也限制了平台通过广告获益的空间。

综合判断，药品和健康产品网上直营和平台业务以及由此而衍生的广告、金融服务等业务，可以支撑2-4家公司上市并实现盈利。阿里健康已经占据先机，盈利可期。若其他互联网机构均在这一市场发力，血拼一场恐怕难以避免。

消费医疗平台业务。这一业务目前虽然规模有限，但却是平安好医生、阿里等重点发展的业务，主要包括体检、医美、基因检测、隐形眼镜等。这些业务除了体检及基因检测可以通过套餐的方式标准化外，医美等业务是非标准化的定制业务，需要大量沟通才能完成销售，平台销售并无优势。医美同时也是低频的依托于线下服务的业务，这块业务的客户往往对平台黏性较低。公司想要实现收入增长，只能不断发展新客户，这必然会显著地、持续地提高营销成本。平安好医生背靠平安集团，获得大量的集团采购，但营销成本一直居高不下，原因就在于此。

家庭医生及线上线下（O2O）协同

医疗服务，无论是线上还是线下，均需要由医生投入时间和专业知识，针对每一位客户的具体状况和特点，提供个性化的服务。AI发展能够辅助医生更快速、更准确地做出诊断，并推荐解决方案，可医生依然是不可替代的。平台基础设施存在规模收益递增，客户数量多的平台的医生工作效率也明显高一些，但医生的时间成本却无法通过规模来分摊。另外，平台主要适合常见病、慢性病的确认或者诊前的准备（业内称为轻问诊）。这个市场虽然因疫情刺激而有明显增长，但在主流医院提供检查、诊断、治疗一体化服务大格局不变的情况

下，市场需求的增长空间，以及服务的附加价值空间，存在明显瓶颈。

利用医疗大数据，洞察消费者需求，为消费者治“未病”提供解决方案，虽然具有想象空间，但信任如何建立、谁来付费等问题，尚未找到有效的解决途径。

远程医疗的2B业务，即三甲医院的名医通过互联网为中小医疗机构提供远程会诊和治疗指导，复杂疾病的内科诊断、会诊，存在潜在市场需求，但潜在市场转化为现实市场，需要中小医院的医生向患者推荐，并使患者具有付费意愿，或者说服医保愿意为此付费，这绝非易事。远程外科手术指导，由于复杂手术操作需要特定的技能，远程语言指导的作用有限。手术操作涉及多方，医疗责任难以做出有效区分，可能埋下医疗纠纷的隐患。加之远程指导与三甲医院的名医周末去外地医院出诊（手术）存在替代关系，这个市场培育的成本很高。

企鹅杏仁还投资线下实体医疗机构，谋求线上线下的协同。但新建医疗机构赢得患者信任的周期长、成本高，纳入医保付费系统难度大。而线上与线下（O2O）协同的价值同样不能高估。二者之间的不匹配，难以通过将线上流量导流线下来提高客户密集度；而大多数互联网医疗服务的价值密集度也很低。所以，O2O协同还是要寻找新的价值创造方向。

互联网医疗与保险的协同从平安的实践看，是可以创造一定价值的。但至少要有一方掌握足够客户资源的时候，价值才可能发挥出来。而且在价值分配中，保险端的议价能力显然更强。

综上，互联网“医药”具有规模收益递增以及跨边正效应，市场已经过了导入期，具有商业机会。但阿里健康已经占据有利地位，且药品交易受制于医生处方、医院作为药品销售主渠道的事实短期无法改

变。所以，该市场的成长空间与淘宝等通用产品平台完全无法比较。而互联网“医疗”则不乐观。消费型医疗平台业务消费频率低，营销成本过高；网上问诊市场增长空间和附加价值空间有限，规模收益递增不明显；线上线下协同价值有限，难以助力互联网医院克服品牌影响力不足、赢得患者信任难度较大的挑战。

连锁医疗：纵向切分，横向拓展，数字协同

美年大健康、瑞尔集团、固生堂中医，三家机构核心业务和客户定位显著不同，但其产业进入姿态、扩张路径、创造竞争优势的手段等，却存在内在一致性。

纵向专业切分。这三家连锁机构进入医疗产业的共同之处是：1.从传统综合性医院复杂的专业体系中“切分”出一块相对独立、结构化、程序化程度比较高、风险相对可控的业务单元或业务单元组合。2.这种业务单元与医疗体系的其他专业交互依赖程度较低。3.潜在市场较大，但需求因公立医院繁琐流程、恶劣态度、糟糕的客户体验而被抑制。4.提供服务的相关科室（医生）在传统综合性医院体系内处于非主流地位，其积极性、创造性未能得到有效的发挥。5.找到这样的业务后，通过重构业务流程和激励机制，吸引优秀的专业人才，更有效地满足患者需求。

所以，重新构建细分医疗服务市场的架构，将多学科整合、一体化、满足患者一站式服务需求的医疗服务体系的业务结构、医疗服务流程进行切分、重组，找到具有上述特点的业务单元，或业务单元的组合，就可能发现新的创业切入点。切入以后，再寻求升级提升的机会，能够提高创业成功的概率。“切分”传统医疗服务体系，可以基于

技术的视角，如新型内窥镜检查及相应的微创手术治疗；也可以基于传统学科视角，如齿科、中医科等；还可以基于功能的视角，如儿童视力的检测与矫正等。

横向连锁拓展。找到合适的业务切分视角，建立单体医疗机构进行试运行，市场需求得到确认后，迅速通过连锁在不同区域复制和拓展，利用规模经济和范围经济，将核心资源能力在不同连锁机构中放大，就可能实现可持续发展。

2018年年末，中国拥有医院33009家，基层医疗卫生机构943639个，总体上看还是一个高度分散的产业。越是分散，越是蕴含着重要的商业机会。而连锁，则是整合需要线下服务的分散性产业的重要模式。

传统连锁企业的品牌基础在于标准化，即所谓千店一面，但不同医生擅长治疗的疾病类型明显不同，而医疗服务又需高度个性化，所以，医疗连锁机构不同分院做到完全一致是行不通的。从瑞尔集团、固生堂等公司的实践看，依靠医生个人专业技能的个性化服务有助提升医生个人的品牌价值；标准化、流程化服务有助提升机构的品牌价值。成功的医疗连锁机构需要在医生个人品牌和连锁平台品牌之间达成平衡：一方面使优秀医生的价值得到最有效的发挥，另一方面又能避免核心资源能力完全控制在医生手里，从而既能将人力资源的成本控制在合理的水平，又可避免优秀医生流失带来的品牌损失。瑞尔集团和固生堂的经验是，不同分院服务内容或专业设置的侧重，依医生的专业技能而定；服务流程则尽量规范化、程序化以提高效率，改善客户体验，增进客户对机构的品牌认知。

结盟以提升品牌影响力。医疗是一个高信任成本的产业。品牌和声誉对赢得患者信任至关重要。尽早建立起过硬的品牌，对创业成功

与否有着决定性的影响。借助与拥有重要品牌影响力的机构合作，提升自身的资源能力及品牌影响力，是这三家公司赢得客户信任的另一个共同之处。

瑞尔集团创始人邹其芳利用其美国宾夕法尼亚大学口腔医学院董事的身份，从宾大口腔医学院不定期引进优秀专家为集团医生进行有针对性的培训，提升医生的职业水平，扩大公司的品牌影响力。

固生堂与广州中医药大学、成都中医药大学、上海中医药大学等7家著名中医药大学联办国医馆，结成医联体；引进国医大师孙光荣、禤国维、周岱翰、刘嘉湘等20余位专家加盟，并在固生堂带徒传承医术。

数字化赋能。这三家连锁机构均努力将传统医院分割的挂号、处方、供应链、财务、人力资源等数据打通，实现各环节的数字化运营；另一方面将分布在不同城市的分院的数据系统打通，以便对各分院的运营形成有效的数据洞察，力争在以下四个方面创造竞争优势。

第一，资源价值最大化。将单店独特资源转换为连锁系统的资源。如瑞尔集团制定激励政策，实现优秀医生的专业知识和技能在连锁体系内分享。如固生堂尝试通过股权激励计划，将优秀专家的隐性知识显性化、结构化，使优秀医生的知识在整个连锁体系内分享和利用。

第二，成本最小化。尝试将每个店都需要承担的个体成本转换为平台成本，以利用规模经济。如将供应链管理、人力资源管理等，通过平台集中处理。

第三，双向导流，改善客户服务。通过微信公众号和小程序、第三方挂号平台、老患者口碑推荐等多渠道为医生引流；将线下客户引流到官微平台和CRM系统，为患者提供便捷的预约挂号、健康指导等

服务，改善客户体验，提高客户黏性。通过自有官微、外部媒体渠道，为医生打造个人品牌。

第四，提高透明度，便于对各分院进行有效管控。通过分析各分院运营数据，对不同分院的运营情况进行分析和比较，研究那些客户满意度高、运营效率高的分院的成功要素，在不同分院进行分享。

互联网医疗创业者的立意与节奏

观察医疗产业创业者爬过的沟沟坎坎，可以看到，互联网思维对改造传统医疗产业确有重要价值。但医疗产业关乎生命质量和安全，有许多特殊的规律。秉持互联网思维的创业者进入医疗产业时，在确定创业立意，掌控发展节奏时，需要谨慎考虑以下两个问题：

“颠覆”还是“嵌入”？“颠覆”几乎是互联网的代名词。近20年来，互联网创业者四处出击，所过之处，传统产业一片凋零。很多在互联网领域淘到第一桶金的创业者也带着同样的梦想进入医疗产业。但是，互联网医疗创业者需要认识到，医疗是一个市场化程度很低的产业。这不仅是因为进入产业需要严格审批、运营过程受到严格管制、服务价格多数受政府制约，不熟悉游戏规则就很难生存；更因为多数竞争者为政府举办的非营利性医院，创业者与在位者根本不在同一个游戏规则下竞争。

另外，医疗是一个以线下服务为主的产业，主流医疗市场又是由保险而非患者付费的。创业者想在主流医疗市场取得成功，必须在某一特定的细分市场中通过时间和实践向保险机构证明，能够达到其服务质量、规范性、透明度等标准，能够为患者带来可证实的价值，才可能嵌入到保险付费体系中。

观察近20年医疗产业的创业实践可以肯定，以颠覆传统医疗体系为目标的互联网创业恐怕美梦难圆。在进入姿态上，谋求嵌入到医疗服务网络中，查缺补漏，锦上添花，才能更好地在医疗产业立足、发展。

耐心坚持还是生死时速？在同边效应、跨边效应为正且强度很高时，互联网平台市场常常赢者通吃。所以，为了成为最终的赢家，创业者必须分秒必争，在最短的时间内使用户数量、平台流量突破临界规模。落后一步，就可能成为明日黄花。所以，互联网创业者常常把速度视为平台竞争的核心。惯用的营销手段，就是通过补贴或低价吸引客户；或者通过“病毒式营销”，让客户来发展客户，触发网络效应，使客户规模呈几何级数增长，形成强大的战略势能；再通过垄断，谋取超额利润。

互联网市场行之有效的套路，能够成功地移植到医疗产业吗？医疗是一个迫切需要信任，同时又是信任成本高昂的产业。由于生老病死不可抗拒，肌体伤害超越某种限度，几乎不可逆转。所以，对医疗服务供方而言，信任是其正常履行职业活动的基本保障，也是其职业成就感、价值感的根本来源。缺乏基本的信任，多数重要医疗服务的提供几乎无法正常完成。

但对于患者而言，服务提供方仅具有有限的知识和能力，并不能解决患者面临的所有问题。而且，由于知识与信息的非对称，患者没有能力直接识别供方在专业能力和服务质量方面的差异。因为涉及自身的生命、健康与隐私，对需方而言，相信一个名不副实的医院/医生的成本，同样是非常高昂的。

医疗产业的供需双方依然需要通过品牌、声誉、专业职称、互动体验等传统信号传递机制来建立信任。这意味着创业者与已经赢得信

任的在位者比较，存在着先天的不足：必须付出高成本、长时间来建立信任。所以，创业者，特别是互联网人做医疗，耐心和坚持是非常重要的，指望烧一段时间钱，就可以一飞冲天，几乎不可能。

医疗产业确实蕴藏着重要的创业机会。但由于医疗产业的高信任成本、低度市场化、线下个性化服务的需求等多种因素的作用，限制了互联网逻辑发挥作用的空间。通过专业化纵向切分，嵌入到医疗体系中，组建打破医疗产业综合性医院提供一站式解决方案的格局，再通过互联网、大数据、AI为创业者赋能，横向连锁扩张，是一个值得重视的创业道路。

刘学是北京大学光华管理学院组织与战略系教授。黄涛是北京大学光华管理学院管理科学与信息系统系教授。

公众普遍认为，中国是性别平等方面做得比较好的国家之一，尤其是在企业管理层的代表性方面。自2015年10月开始，长江商学院领导力与激励研究中心对长江商学院不同项目在读学员个人领导力特质进行研究。截至2018年9月，这项研究一共收集了4332 份个人报告，参与研究的长江商学院学员中男性高管数量为3105人，占72%，女性高管数量为1227人，占28%。基于这些报告反馈的数据进行统计、分析和整理，形成了《转型时期中国企业高层管理者领导力研究报告》（以下简称《领导力报告》），并于2019年12月31日发布。这是国内管理学界对中国企业高管领导力特质的一次大规模、全方位的数据解读，也覆盖了较大数量的女性管理者。

根据报告的调研发现，结合性别和领导力的相关研究，本文试图从“她型领导力”（H.E.R.Leadership）角度，跳出一维性别视角，借鉴二维性别模型，对女性当前的优势特质进行总结。不同于女性领导力，她型领导力不是一种绝对的性别属性，而只是阶段性在女性领导者身上外显的领导力特质，这些特质是动态的、适应的、可习得的。

她型领导力包含三方面领导力特质：全面性（Holistic）、同理心（Empathetic）和复原力（Resilient）。我们认为，她型领导力并非女性领导者的专属，可以在两性领导者身上识别和发掘。在后疫情时代，这将帮助企业管理者更好地甄别和培养高潜人才的领导力特质，最终让领导力实现“去性别化”，从识别差异到弥合差异。

性别差异不能决定领导力风格差异

参与研究的长江商学院学员中整体男女比例为72%：28%，其中，女性学员占比最高的三个课程项目分别是文创项目、接力项目和金融MBA项目，分别为49%、47%和43%。文创项目学员中包括来自传统行业、文创行业的高管，以及文创领域的投资人；接力项目学员均为家族企业后代，年龄在25-33岁之间，80%具有海外留学经历；金融MBA学员中来自金融与实业背景的学员近乎各为一半，平均年龄在30-35岁左右。从中可以看出，在更为年轻化的群体中，在更具创意性和专业度的领域，高管的性别分布更为均衡。

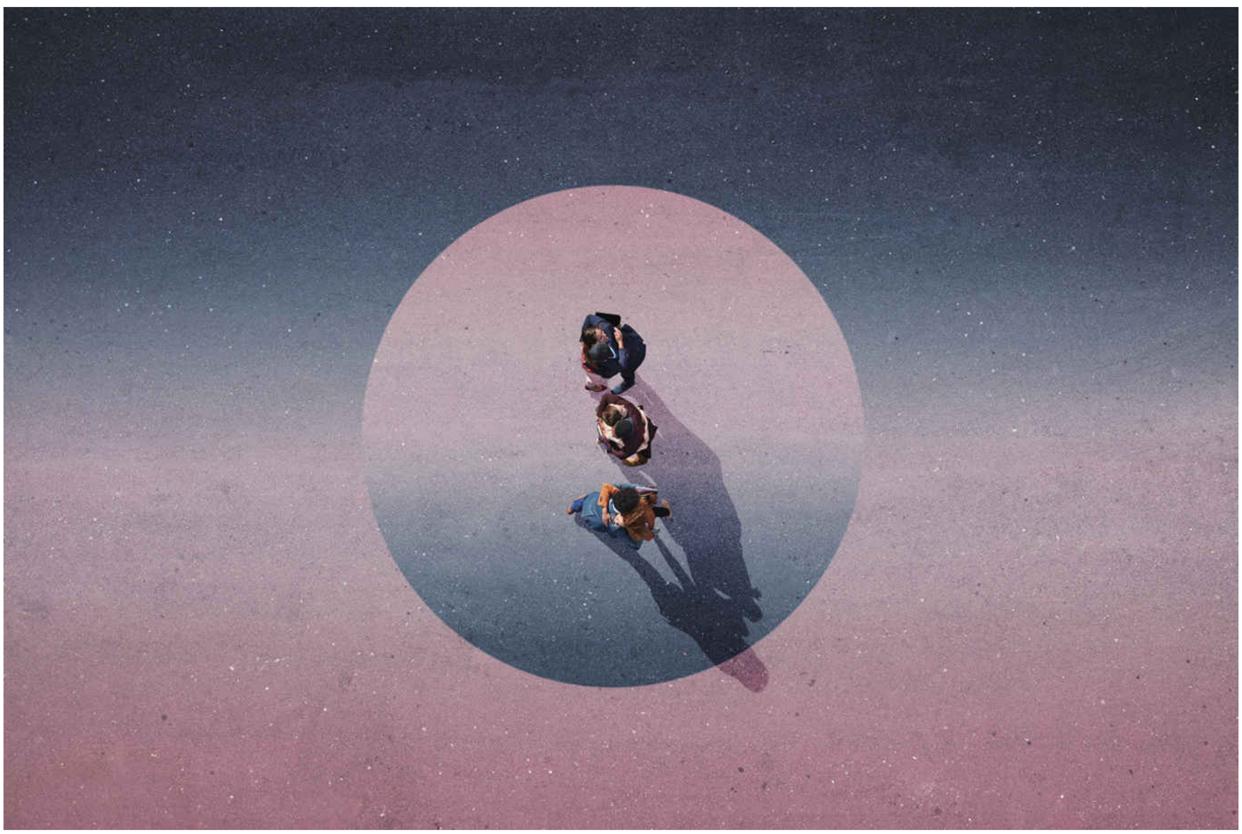
调研所采用的行为测评中将人的行为分为五种属性，分别为权威型、社交型、耐心型、逻辑型和随机应变型。（见图“中国企业高管行为属性特质”）

对比男女高管的行为属性特质发现：男性高管权威型占比大于女性高管，占55%，说明大多数男性高管强势果断，喜欢掌控，追求目标，女性高管权威型低于男性，也低于总体趋势；逻辑型、社交型及随机应变型的女性高管占比大于男性高管，分别多出3个百分点、2个百分点、1个百分点，说明更多的女性高管愿意主动沟通，善于把控细节，也更适应环境，灵活度相对较高。

在调研中我们发现，女性领导者呈现出特殊的行为属性，表现在：工作风格更加全面、平衡；更具同理心，更关注人际互动与团队和谐；更强的抗压力和复原力。我们将其总结为：全面性、同理心和复原力，并将其定义为“她型领导力”。

她型领导力目前所涵盖的三个方面优势，分别有大量心理学、脑科学相关研究印证，但并不是一成不变的，而是现阶段更多在女性身上体现的优势领导特质。

她型领导力——全面性。在对不同性别领导力行为特质的解读中，两性大脑差异的研究提供了重要的参考。研究发现，女性的大脑左半球和右半球之间有很多联接，而男性的大脑在左右半球内部的联接更多，这个差异导致男性能够更好地集中于单个而复杂的任务。而女性大脑两半球间的联接使得女性天生更适合“一心多用”。此外，男女大脑的另一个主要功能差异在于女性前额叶皮质中的血流量和活动显著高于男性。神经科学中，前额叶皮质又称为“大脑的CEO”，判断、规划和冲动控制等都发生在这里。这意味着女性不太可能去冒可疑的风险，在作出决定时不会过于冲动。



《领导力报告》通过分析工作风格数据发现：男性和女性都以全面管理型占比最高。其中，全面管理型和专业支持型女性高管占比高于男性高管，表明在他人眼中，女性高管的工作风格更为全面。结合

男女高管的行为特质属性来分析，女性高管在工作中较男性高管更关注内部和专业性，同时也更希望通过人际互动达成良好效果，营造和谐的氛围。

她型领导力——同理心。两性大脑的另一个明显结构差异是情绪脑的大小，情绪脑是大脑的边缘皮层结构，这部分功能具有感受情绪作用。研究显示：女性大脑中的情绪脑体积更大，因此女性有更强的移情能力，能比男性更容易、更自然地建立和巩固与他人的关系。

2003年，英国心理学家西蒙·巴伦-科恩（Simon Baron-Cohen）提出了女性和男性大脑的移情-系统理论。该理论认为：女性大脑的移情能力是天生，女性会对他人产生更多移情，对他人的面部表情和非语言交流更为敏感。相比之下男性大脑似乎更容易理解和构建系统，感兴趣的是事物的运作、结构和组织。然而，这并不意味着分类完全和个体的性别对应，其实验结果表明：17%左右的男性有“移情脑”，17%的女性拥有“系统化脑”，而许多人则拥有两种能力水平相当的“平衡脑”。

分析工作中属性特质调整趋势发现，男女高管权威型特质属性均向下显著调整较多，而女性高管比男性高管向下显著调整占比更高，说明女性高管在工作中更显得温和、委婉，从而降低权威和强势感。绝大部分高管的耐心型特质均向上显著调整，女性高管向上显著调整更多，占比为71%，说明女性高管在工作中更富有耐心，更加温和，注重团队和谐和人际关系，对员工亲切关怀，同时也考虑企业发展的长远规划。

她型领导力——复原力。压力，是所有职场人士都要应对的。多项研究表明，女性在抗压力方面优于男性。美国圣加仑大学的亚力克斯·克雷默（Alex Krumer）和同事对超过8200场大满贯网球比赛进行了

研究，发现在获胜风险高的比赛中，男选手的实力下降明显，而女选手则不然。他们得出的结论是：紧要关头，女人比男人更抗压。

对于企业管理者，特别是一把手和高管层来说，在经营的压力之外，还会遭遇重大的失败和创伤。这时，复原力就显得尤为重要。复原力是指面对逆境、创伤、悲剧、威胁或其他重大压力的良好适应过程，也就是被逆境打压后的恢复和反弹能力。

美国纽约州立大学布法罗分校的研究表明，女性之所以抗压能力胜于男性，是因为雌激素向大脑发送信号，阻挡了压力带来的有害物质影响大脑。研究小组还发现，在人体内有一种能合成雌激素的重要的酶——芳香化酶，“控制”着女性对压力的应对能力和弹性。

《领导力报告》压力状况数据显示：女性高管压力指数和满意指数均高于男性高管，说明女性高管对自身要求越来越高，虽然当下女性地位日益提高，普遍承受较多来自工作与生活双重的压力，在不同的环境中承担了更多的角色，遇事需要付诸更多的努力和精力，但同时满意度指数也高于男性高管，表明女性高管可能更擅长自我调节，复原力更强。

综上，她型领导力三个特质属性可以总结如下：全面性——既关注人也关注事，内外兼顾，注重短期和长期目标的平衡。同理心——赋能，利他，关注员工和合作伙伴的成长，商业向善。复原力——超强抗压和韧性。

她型领导力vs女性领导力

女性领导力是常常和女性领导者并置的概念，它背后暗含着一维性别逻辑，即女性领导力是女性领导者所具有的领导力。女性领导力

提法的背后，仍然有强化性别刻板印象的风险。

过往研究表明，女性在晋升上会遭遇性别刻板印象，人们会认为她们不具备管理能力。一些女性领导者会调整自己的领导风格，以符合社会的性别期待。

美国心理学家埃莉诺·迈克比（Eleanor Maccoby）在《性别差异心理学》中，对有关性别差异1600项研究成果进行了回顾，她借此向人们展示：普遍认为的两性差异大多是人们杜撰和加工的，人们对性别的很多刻板印象并不真实。

从20世纪70年代开始，在心理学领域一维性别模型开始遭遇挑战。有心理学家认为，男性化和女性化并不是同一个维度的两极，相反地，它们应该成为衡量人类性别的两个独立的维度。桑德拉·贝姆（Sandra Bem）在1974年提出了二维性别模型。她认为，人可以双性化，即既有男性特征也有女性特征，并提出了“性度”这一概念。世界上本来就没有绝对纯粹的男性，也没有绝对纯粹的女性，任何人都是男性特点和女性特点以不同比例调和而成的综合体。她的研究发现：一个更协调的人，可以有效融合男性化和女性化两种行为，他们比极度男性化或女性化的人更快乐，心理调适能力也更强。相关后续研究也印证了她的观点：具有积极的双性化特征的人在心理上很健康，感觉更快乐。

她型领导力的提出基于二维性别模型，是一个以外显特征来动态识别领导力性别差异的框架。（与她型相对应，他型领导力包括更多在男性领导者身上显现的特征：比如开拓性、权威性等等），这些特征并不一定绑定性别属性。

本次报告中并未涉及对领导力风格和绩效相关性的研究，但已有研究表明，男性领导者在模仿某些女性领导特质时会增加管理效能。

我们在企业调研访谈中发现，不少企业一把手会用“当爹又当妈”来概括自己的管理角色，综合了两性领导力的特征。

因此，本文总结的她型领导力，是去性别标签的，它并不是女性的专属；它是动态的，是对当前更多外显在女性领导者身上的领导力特质进行归纳；它是适应性的，这些领导力特质是适应具体管理情境和团队心智的；它是可以习得的，两性领导者都可以相互学习。

展望：她型领导力与疫情下的组织变革

如前所述，她型领导力是在动态变化的，一方面，两性领导者都需要随着商业环境、团队成员心智、组织变革等诸多情境因素不断调整自己的领导风格；另一方面，她型领导力的特质也会不断被男性学习和发展，正如传统意义上的男性领导力也在被女性习得。

当前，百年难遇的新冠疫情在全球的蔓延，考验着每个组织和个人的复原力。她型领导力特质当中，复原力既是管理者自我调节和凝聚团队的重要支撑，也是全面性和同理心带来的正向回馈。可以说，她型领导力的三个特质，是新环境下领导力变革的应有之义。

在实践中，企业管理者可以在女性领导者优势特质提炼的基础上，对具备该特质的高潜人才进行识别，这当中既包括女性也包括男性，而女性在现阶段可能得到更多的机会。她型领导力的三个特质，也为组织选拔培养管理人才、优化团队的配比，提供了新的参考维度。她型领导力只是一种命名，领导力最终将完成去性别化，不再区分她型和他型——只问卓越，不问性别。

张晓萌是长江商学院副院长、组织行为学及管理学副教授、领导力与激励研究中心主任。

Experience 经验



平权的关键：成为更好的盟友

BE A BETTER ALLY

白人男性如何帮助被边缘化的同事前进。

采达勒·梅拉库（Tsedale M. Melaku）
安吉·比曼（Angie Beeman）
戴维·史密斯（David G. Smith）
布拉德·约翰逊（W. Brad Johnson）| 文
孙莉莉 | 译 蒋荟蓉 | 校 腾跃 | 编辑

在美国以及世界其他许多地方，我们终于开始围绕那个曾一度不可触碰的话题展开了实质性的对话：白人男性特权。#MeToo运动、“黑人的命也是命”运动以及各种在新冠疫情之下暴露无遗的系统性不平等现象，迫使处于掌权位置的人们（即在公共和私营机构占据领导职位的白人男性）意识到，自己必须挺身而出，组织才会有实现多样性、平等与包容性的一线希望。

针对近来诸多事件，从被曝光的工作场合性骚扰丑闻到美国黑人接二连三遭遇的残忍暴行，许多企业都发布了初衷良好的新闻稿和声明作为回应，重申将坚持维护社会正义。一些企业承诺将为社会活动团体捐赠大笔资金、支持法律基金、提供公益服务，或成立多样性工作小组并举行系列演讲活动。但类似措施许多都缺乏行动导向的计划和目标。

长久以来，属于多数人群体的领导者都将多样性、平等与包容性方面的工作推给人力资源部门，不用自己的力量去推动改变，这样可

以维持对他们有利的现状。这在某种程度上可以理解。安吉的研究发现，许多白人男性领导者否认种族主义或避免谈论这些问题，因为这类对话让他们感到不舒服或是容易引起争议。他们不承认自己享有特权，坚称自己和所在组织不会区别对待不同性别和不同肤色的人。他们不了解问题所在，也不知道自己能够采取哪些措施有效地帮助边缘化群体、成为盟友。



我们将盟友关系看作一种战略性机制，个体借此与边缘化群体缔结合作关系，成为与之利害攸关的同侪，通过支持性的人际关系和公开的提携与支持行动，反抗职场不公正，促进平等。盟友努力推动职场政策、实践和文化的系统性改善。如今客户、员工和投资者都愈来愈将平等和包容性视为必备因素而非“加分项”，组织高层管理者必须同边缘化群体缔结盟友关系。本文根据我们数十年来对女性、有色人种和有色人种女性如何在职场进步的研究，探讨一些实证性的最佳方法，指导你成为边缘群体的盟友。（请注意，许多人属于两个或更多边缘化群体。正如其他学者所阐释，要对交叉身份有意识，认识到有

色人种女性如何在这些群体内受到尤其不公正的待遇，这一点很重要。）

虽然我们的建议大多针对美国的白人男性，但我们相信，这些建议适用于所有有意建立包容性组织的特权群体成员。我们希望，对美国系统性的种族主义和性别歧视的日益关注，最终能够引发一场以实现职场平等为目标的全球运动。

这一变化始于每位领导者对自己的态度和行为负责。

自我教育。做好功课。直接让女性、有色人种和有色人种女性讲述自己遭遇的不平等和不公正待遇，固然很简单，但这样做会不公平地让他们背负上情感和认知方面的负担。盟友首先要花时间去理解、倾听、观察和加深了解。比如说，美国企业的白人领导者不应只研究本国系统化种族主义的历史以及有色人种的抗争，还应考虑自己的行为如何助长了这种歧视。



如果要与这些人谈论他们面临的障碍，在征得对方同意后才可以开始。获得许可后，要用谦逊的求知心态开展谈话。比较好的提问方式如下：

• 我想知道，组织内的女性/有色人种/有色人种女性在日常哪些方面感觉最艰难，我自己注意不到这些。你愿意讲讲你遇到过的难题吗？

• 你希望白人男性同事能在哪方面付出更多努力来改善女性/有色人种/有色人种女性的境遇?

• 你觉得我们最好能停止哪些日常行为?

• 我该如何成为一个好同事，让职场环境变得更公正、更友善?

要知道，边缘人群不一定每个人的经历都一样，如果所属群体不同就更是如此。比如白人女性的经历不一定与有色人种女性相同，根据我们的研究，后者在组织内被边缘化的程度更严重，声音尤其受到压制。不要一概而论，不能从一两位同事的经历中得出普遍结论。多找些人交谈，关注每个人的独特经历和交叉身份认同。

也不要过于依赖自己的经验。比方说，洛克希德·马丁公司（Lockheed Martin）的一名白人男性项目主管有一次突然意识到了区别，当时他告诉一名黑人女性同事，在给客户做推广时要“神气一点儿，摆出自己的态度”。这名同事立即回复说：“我做不到。”她说得没错：她没法像他那样行事，因为他是白人男性。盟友需要达到这种程度的了解。

最后，对于女性、有色人种和有色人种女性在会议和其他集会中的经历需格外注意，警惕不平等和差异。改变你作为领导者的视角。某全球发展领域的男性高管说，“一旦切换到他们的视角，你就回不来了。你眼前的世界从此不一样了。”

承认特权。作为盟友，你需要承认那些白人男性被自动赋予、而其他群体不可及的优势、机会、资源和权力。这么做或许很难，因为这通常意味你要承认自己的成功并不完全是自身努力的结果，但却很有必要。另外，要明白特权也是一种可以用来做好事的资源。

一名在律所担任高管的白人男性对本文作者说：“想想上一次你做出职业决定时的情景。作为男性，你可能从来不会被问到‘这个决定对

你的妻子或孩子会有什么影响？’或是‘为何你会专注于职业而不是家庭？’这种问题即便在21世纪也会让人感觉很怪异。但对女性似乎是理所当然的。”

而且，白人男性可能也很少需要进行语码转换，即在说话风格、外表和行为方面做出调整，以适合特定文化并增加自己被录取、被接受或晋升的机会。这类额外的工作会令人在情感上受到打击。一名黑人专业人士在考特尼·麦克卢尼（Courtney McCluney）有关此论题的研究中说："我发现自己经常努力注意言行，确保自己不会为自己或是自己所代表的群体招来负面评价。"

接受反馈。有意识地寻求边缘群体的反馈，但要意识到其中权力关系的影响。比方说，如果有色人种女性被要求给白人男性同事提建议，但她自己的职位并不稳定（不是合伙人、没有终身教职等），那么这种要求可能会无意中给她增加无形的劳动和压力——采达勒称之为包容税。

你要与属于边缘群体的人（特别是在很多方面都处于劣势的人）建立信任关系，他们将对你在工作场合的行为给出毫无掩饰的反馈。把他们的评论当作礼物接受。即使听到的反馈让你感到惊讶或沮丧，也要表现出你重视坦诚的交流。要缜密、真诚。合适的回应如下：

- 我承认自己还有需要完善的地方。
- 我该如何改正？
- 我相信你。

成为能够保守秘密的倾诉对象。采达勒的研究表明，在律所事业有所进步的黑人女性，通常都与某些真正关心她们职业发展的白人男性伙伴建立了信任关系。所以，不妨让你的女性同事、有色人种同

事、有色人种女性同事知道，他们可以放心地向你倾诉在工作场合经常遇到的轻蔑、忽视和侵犯。

腾出时间、用心倾听，尝试理解、共鸣和肯定他们的经历。一位在某全国工会任会长的有色人种女性，解释了她的白人男性盟友的做法："我对他最感激的一点就是，他无论多忙都会为我抽出时间，并鼓励我去找他。"

公开讨论多样性问题。女性和有色人种，特别是黑人女性出席会议时，往往会成为其所属边缘群体的"唯一代表"，这种状况可能会造成局外人和冒名顶替者之感。盟友会邀请更多边缘群体同事参加集会，借此来消除这种感受。会议准备就绪时，他们会问："我们还缺少什么样的视角？"如果发现所有出席者都与自己属于同一群体，他们会说："是不是应该邀请安吉或采达勒加入、听听他们基于自己实际工作和专业知识的意见？"

如果你身居要职，应该采用"主动提携"的方式：在会议中，向那些贡献和专长经常被忽视或贬低的人提出非常具体的问题，如此一来，会议就不会被强势的白人男性和他们的虚张声势所主导。让自己"不成为中心焦点"也很有用。在一个充斥着种族主义和性别歧视的社会里，人们的注意力往往会自然地集中在白人男性身上。盟友要学会从聚光灯下走开，比如要求有色人种女性来主持会议，或是建议由某位属于边缘群体的人在某个关注度极高的位置或事件中取代自己。

注意观察、仗义执言。这个任务比较繁重。你需要随时留意观察工作场合的种族主义和性别歧视言行，然后明确果断地加以阻止。不要等着边缘群体做出回应，因为他们往往会被指责"打种族或性别牌"——这是一种压制女性、有色人种以及女性有色人种声音的策略。目

睹歧视行为时，不要等到事后去找受害者向其表示同情，你需要当场给予支持。

还要小心“煤气灯效应”——这是一种心理操纵手段，会让性别歧视行为或种族主义攻击行为的受害者产生怀疑，质疑自己的记忆和理智。这一策略旨在否认人的经历。比如这类言辞：“我敢肯定他那样做没有恶意。那只是他做事的方式。”“你大概太夸张了。”“你得学会别那么敏感。”“你连个玩笑都开不起吗？”“眼下还有很多更重要的事情要关注。”如果你听到有人说类似的话，无论是其他白人男性或是白人女性，都应该这样回答：“作为一家致力于平等和包容性的组织，我们应该认真对待同事的担心。我们应该现在就解决这个问题，而不是等到更方便的时候。”

无论是否有女性、有色人种或有色人种女性在场，都应立即采取干预措施。你要声明，是你本人受到了冒犯，这类言论或行为不可接受，也不能代表本组织。将这次冲突作为给当事人以及整个团队的一次学习或成长的机会。事先想好自己的这种回应可能会受到质疑，准备好主张包容性的充分理由——研究一下包容性和多样性对个人、团队和组织的好处。

最后，应避免那些自称为盟友的人们犯过的常见错误。一些自称反对种族主义的人认为自身的倾向和偏见就此获得了赦免，或者这么做可以站上道德高地。成为盟友并不是为了给自己打造更好的形象，不是为了让你自我感觉更加良好。

提携边缘群体同事。盟友要从种族和文化背景完全不同的群体中寻找有才华的培养对象，坦率地发声表示支持。要了解这些同事的优缺点，帮助他们成长为领导者，挑战并鼓励他们，并在讨论新项目、延展性任务或晋升时赞扬他们的能力和成就。根据潜力提名培养对

象，并不要求他们预先证明自己能够胜任某项工作。这通常需要提携者提供一些社会资本，这需要承担一定的风险。最后，盟友会将培养对象介绍给自己职业人脉中的关键人物，为他们打开更多机会之门。

采达勒的研究发现，提携对黑人女性获得重要培训、发展机会和社交机会以及进步至关重要。不幸的是，许多白人男性只会挑选同为白人男性为培养对象。做了15年律师助理而无人提携的福图拉（Fotoula）说："我认为（缺乏指导）真正造成的问题是，没有人告诉你'记得一定参加这个活动。记得一定要大胆直言。记得一定要问这个问题'，或是'你知道吗？我听说哪里哪里正有笔交易在进行。我会告诉这位合伙人你感兴趣'。我不是说我有权得到这些，但……我知道有了这些会让事情变得大不相同。"

坚持寻找多样性的候选者。对于女性、有色人种和有色人种女性而言，造成薪酬差距、留任率低及职业停滞的一个公认原因是，聘用、职业发展和晋升方面存在的偏向和歧视问题。白人男性盟友能够帮助边缘化群体同事克服这些障碍。

如果你在招聘新人，记得坚持自己的主张。坚持公布空缺岗位进行公开招聘，要有针对性地避免过度依赖推荐，事实证明，推荐会导致员工同质化问题日益严重。确保候选人的多样性。最后，要确保公正的申请评估和委员会审查，警惕各种危险言论，并在发现后公开指出，比如"他的简历真不错""听起来她像是一位很忙的母亲""我希望给她晋升机会之前能看到她胜任这个岗位的证据"以及"我不确认她是否适合这个职位"——诸如此类的语言经常会被用来将有色人种女性排除在机会大门之外。面对这些问题，你可以这样简单地做出回应"我们在谈论白人男性时会有这样的对话吗？"还可以让其他人来协助你分担责

任，比如，让女性或有色人种参与评估求职者，或是指派另一名团队成员做“偏见干预者”。

创建盟友社区。盟友可以通过加入或组建同事团体、与感兴趣的同事共同反对种族主义和性别不平等的方式来扩大影响力。在组织的各个领域寻找志同道合者，包括其他子公司、分支机构和偏远办公室以及员工资源团体，之后发展壮大自己的力量。将你的主张集中于基于证据的策略上，在自己力所能及的范围内推动小进步，并创造机会，通过联络、指导和职业发展事件来互动。

如果你是高层管理者，则应推动组织变革。无论你的组织目前的多样性、平等与包容性发展状况如何，你都可以予以支持，并投入时间和精力去设计并实施有效的反偏见、招聘和领导力发展行动。

艾里斯·博内特（Iris Bohnet）发现，如果领导者清晰表达自己的意图和目标，并透明公开计划和进展情况，多样性、平等与包容性方面的努力就能最大限度地发挥作用。As You Sow CEO安德鲁·比哈尔（Andrew Behar）称，能够做到这一点的企业将能吸引并留住最优秀、最聪明的员工，从而降低股东的风险。就我们的观察，有效的高层盟友不仅以身作则树立榜样，还会对每个人的行为提出大致预期，并将结果与职责和回报联系起来。

这项工作刻不容缓，现在就该开始行动。甚至正是由于女性、有色人种和有色人种女性的大声疾呼和抗议，我们才能写出这篇文章。但边缘化群体成员也需要强有力的白人男性盟友。我们都有机会、也有责任支持自己的团队实现改变，这最终将有益于我们的组织和社会的发展。

采达勒·梅拉库是纽约市立大学（City University of New York）研究生中心（The Graduate Center）的社会学家，著有《你看起来不像个律师：黑人女性及系统性性别种族主义》（You Don’t Look Like a Lawyer: Black Women

and Systemic Gendered Racism）。**安吉·比曼**是纽约市立大学巴鲁克学院（Baruch College）副教授，正在撰写一本名为《自由派白人至上：进步人士如何压制种族主义和阶级压迫问题的声音》（Liberal White Supremacy: How Progressives Silence Racism and Class Oppression）的新书。**戴维·史密斯**是美国海军战争学院（U.S. Naval War College）副教授，《雅典娜的崛起：男性如何以及为何应该指导女性》（Athena Rising: How and Why Men Should Mentor Women）和《做好人：男性如何在职场成为女性更好的盟友》作者之一。**布拉德·约翰逊**是美国海军学院（U.S. Naval Academy）教授、约翰霍普金斯大学（Johns Hopkins University）的助理教员，《雅典娜的崛起》和《做好人》作者之一。

品牌涉嫌种族歧视该怎么办?
WHEN YOUR BRAND IS RACIST

约瑟夫·米勒（Joseph C. Miller）
迈克·斯坦科（Michael A. Stanko）
玛利亚姆·狄阿罗（Mariam D. Diallo）| 文
冯丰 | 译 刘隽 | 校 孙燕 | 编辑

畅销产品的品牌名称涉及种族歧视时，领导者需要在保证经济效益的同时考虑文化认同。



肖恩·李维斯一边看着笔记本，一边看着电视上支持“黑人的命也是命”的抗议画面。他的家人睡着了，而他还在等同事安吉拉将明天用的新闻稿草稿发过来。安吉拉·豪威尔是Cork Beverages公司的公关负责

人，这是一家总部位于纳什维尔的酿酒公司，肖恩是这家公司的高级品牌经理。这篇新闻稿介绍的是其负责的品牌：Overseer牌威士忌。

Slack提示音终于响起，他打开了附件：我们意识到，Overseer威士忌历史和品牌名与国家的种族歧视历史紧密相关。尽管我们这些年来一直在努力升级这一品牌，以尊重所有的种族，但仅有这些改变是不够的。我们将进一步评估这些指标，并很快宣布计划。科克·比弗瑞奇斯对多样性、股权和包容性深信不疑，也希望我们的产品组合反映这一承诺。此外，我们将向支持和参与黑人活动的组织捐赠300万美元。[1]

几分钟后安吉拉问："需要做什么修改吗？"

他回复："我还是担心新闻稿会比较模糊。它能充分说明我们正在评估变化吗？"

安吉拉回复说："吉姆并不希望将公司逼上绝路。"Cork的CEO吉姆·沃斯因其对战略决策的风险预防而闻名。"但我认为，我们需要主动出击，而不是处于被动。"

肖恩怀疑这么做是不是为时已晚。在过去几周中，很多品牌因带有种族歧视色彩的产品名称或历史而成为了焦点。肖恩每小时都会收到来自谷歌的提示，与关键词"Overseer"相关的搜索正在增加。从这一点来看，该品牌不堪回首的历史成为热搜似乎是迟早的事。[2]

田纳西酿酒商、农场主人萨缪尔·维农于19世纪初便开始酿造威士忌。该品牌历史显示，Overseer品牌取于一名黑人奴隶的名字，萨缪尔提拔他做了自家玉米地的工头。这在当时是颇具争议的一个举措。在整个19世纪以及进入20世纪后的一段时间内，该品牌的广告勾勒了一位微笑的黑人，身穿田间工作服，戴着宽檐帽，拿着一根长棍子。在20世纪50年代收购这个威士忌品牌时，Cork公司重新设计了商标，把图像换成了维农的房子。

过去40年间，随着Overseer成为美国家喻户晓的品牌，Cork降低了农场在商标中的比重，其图像在每一版的商标中不断缩小。公司减少了对产品的广告宣传，更多地依赖声誉和口碑。然而，Overseer依然是Cork最畅销的产品，而且高管团队并不希望对一个盈利品牌做过多的修改。

肖恩三年前开始担任Overseer的品牌经理。他充分意识到，让一位黑人负责带有种族歧视历史的品牌对Cork来说是有益的，尤其在这个多样性并不突出的行业尤其如此。不过，无论公司是出于什么动机将他提拔到这个位置，他都不打算放过这个执掌公司王牌产品的机会。他感到了很大的压力，因为无论从公司还是自身角度来讲，他都得把这份工作做好。

在重读新闻稿后，他对于自己可以说服董事会对黑人事业做出有意义的贡献而感到自豪。[3]

安吉拉再次催促说："卡拉刚才说她对这份新闻稿很满意。你觉得呢？"

肖恩十分信任他的上级、Cork的CMO卡拉·塔莎。如果她没意见，他也不会多说什么。他深知，卡拉会在事情出现意外时继续支持他。

他在屏幕上打出："对，挺好的。"点击发送时，他心想，现在我的工作真的开始了，这将成为我职业生涯中最大的挑战。

可行方案

第二天早上的首个Zoom电话会议中，肖恩与卡拉和Cork烈酒部门财务负责人艾瑞克·雷德进行了商谈。

卡拉说："让我们先看看目前还有哪些方案。"

公司讨论改变Overseer品牌相关事宜已经有一段时间了；事实上，Cork已经展开了广泛的客户调查，来衡量人们对品牌的看法以及品牌改变后可能引起的反应。[4]肖恩及其团队一直都在强烈建议，公司应在乔治·弗洛伊德事件和有关种族歧视的对话全国性爆发之前想办法应对品牌存在的种族歧视历史。他们希望低调执行这一计划，但董事会对此却犹豫不决，担心Cork最畅销的品牌出现业绩下滑。如今，他们别无选择。

肖恩说："如果我们真的希望划清界限，就要取消Overseer产品线。虽然我觉得这个可能性很小，但我还是要提一下。"


肖恩、艾瑞克和卡拉探讨针对董事会的汇报方案。
我们不能停用公司最盈利的品牌，这样会惹恼我们的客户。
我们可以对品牌名稍作修改，以保留品牌的认知度。“Seer”一词的得分最高。
Carla
何不将其并入公司的杜松子酒产品线，并将其称为“Element”牌威士忌？
Eric
我们必须探讨“不做任何更改”的方案。
任何董事都不会砍掉这棵摇钱树。
肖恩的直接下属参与了下一场会议。
我们将其拖入这一局面的做法可能会拖累公司的杜松子酒品牌。
我赞成“Element”方案。
我们能够以较快的速度收回更名的成本。
我倾向于建立新品牌。
我们必须在考虑社会影响的同时考虑利润问题。
在与父亲共饮威士忌时，肖恩收到了来自卡拉的邮件。
儿子，我尊重你的选择。
Carla
We've got to move fast. How close are you to a recommendation?
我想让父亲感到骄傲。

艾瑞克皱了皱眉头问道："取消公司最盈利的品牌？没有人会认真考虑这个提议的。"

卡拉说："我同意，不过，此举会表明公司的立场。"

艾瑞克指出："这么做也会惹恼我们的客户，尤其是东南和中西部地区的客户。市场调查表明他们对于品牌的名称或历史并不在意。只有42%的威士忌顾客知道Overseer品牌背后的故事。"[5]

肖恩说："确实，我们的客户数据显示，大多数人都没有将品牌与奴隶制联系起来。然而，如果我们希望通过做更多的事情来避免潜在的公关危机，并让Cork成为反对种族歧视的前锋，停用Overseer品牌就可以实现这一目标。不过这件事很难实现，还是看看其他办法吧。"

在肖恩探讨开发有类似口感的新品牌时，他听到了卡拉的叹息声。她整个职业生涯都在从事营销工作，经历过诸多品牌更名所带来的战斗和失利。她从不赞成将品牌完全推倒重来的做法，而且鉴于此举的代价，艾瑞克或他的上司——Cork的CFO也不会同意。

肖恩说："我们还可以对品牌稍作调整。我们可以更改品牌名称，但只是小幅更改而不影响品牌认知度。从客户调查来看，'Seer'和'ChattanoogaSeer'这两个名字的支持率最高。"[6]

肖恩共享了屏幕内容，并向他们介绍了调查中的重要发现。

卡拉说："这些很有帮助。将其更名为'Element'怎么样？"另一个方案是将Overseer融入Cork第二受欢迎的品牌ElementGin，然后将其称为Element牌威士忌。

肖恩说："这一方案依然是备选之一。"

艾瑞克问道："你还向董事会提交了一个'不做更改'的方案？你知道他们会提起这个？"就威士忌销量而言，Overseer过去20年中在每一个地区都处于主导地位，得益于有限的折扣和最小化的宣传投入，它

利润非常高。少数几个股东对于“我们为什么要弃用这个名称”的问题一直避而不谈。和艾瑞克一样，他们指出大多数客户似乎并不知道或在意该品牌与奴隶制的关系。

艾瑞克说：“我知道这项调查完成于乔治·弗洛伊德事件之前。然而，到目前为止公众并未抵制这个品牌，而且销量实际上仍在增长，可能是因为疫情期间饮酒上升。”

肖恩知道艾瑞克喜欢迎难而上。“你真的认为公司可以在这个新闻之后仍然无动于衷吗？”[7]

艾瑞克点了点头。“我确实这么想。其实我并不赞成这么做，但你得为董事会的反问做好准备。任何董事都不会赞成砍倒这棵摇钱树。”

卡拉说[8]：“一直以来都是如此，但时过境迁，肖恩，我认为他们会对你想说的内容非常感兴趣。”她的暗示十分明确：由于他是黑人，因此董事会可能会更加严肃对待他关于应对这一局面的建议。“此外，你比我们任何人都更了解这个品牌和我们的客户。”

该怎么做

第二天，肖恩和他的三个直接下属在Zoom上视频开会议，商讨要给董事会做的讲演内容。在讨论数据之前，他询问了他们对这些解决方案的看法。

肖恩说：“我最后讲”。

克里斯托笑了，“你总是这么说！”确实如此，肖恩从一位导师那里了解到，如果你是一个房间中最有权势的人，那么左右讨论结果最快的方式便是最先讲述自己的意见。

贝卡插话：“我一直都坚定赞成更名为Element的方案。这个转型并不容易，但如果其光环效应生效了，那么我们在一年之内便可收回更名成本，并恢复到目前的销量水平，利润低点也无妨。Cork已经打造出了Element的品牌价值，我们需要加以利用。”

克里斯托说：“我认为财务部对Element方案的预测过于乐观了。还记得分组座谈会吗？”

这让肖恩回想起这些讨论有多么令人沮丧。尽管其团队解释说Element威士忌采用了同样的配方和制作工艺，出自同一工厂，只不过换了个名字和商标，但就是有人不信它依然有着同样的味道。克里斯托还说：“另一个风险就是这个局面可能会连累我们的杜松子酒品牌，出现一损俱损的情形。”

“肯，你还没有发言。”肖恩在屏幕上看着他说道。

克里斯托开玩笑说：“是的，让我们再听听无动于衷派的观点。”肯总是会回归数据：大多数客户将这一品牌理解为“权威”和“自信”，而不是内战前的奴隶制。

但是肯的话却出人意料。他说：“实际上我不同意自己之前的观点。我倾向于打造新品牌。这样成本高昂，但说到让高管和客户同意这一做法的时机，眼下正是个好时候。我们必须在思考社会影响的同时考虑利润问题。”[9]

克里斯托问道：“300万美元的捐款不就是为了这个吗？社会影响。”

肯问道：“300万美元就够了吗？”

谁还想来一杯？

当天晚餐后，肖恩坐到父亲雅登旁边。雅登在疫情施行关停令后便搬过来和肖恩一家一起住。父亲孤身一人，大家都不想让他一个人

居家隔离。作为一名退休的校长，雅登一直在帮助肖恩辅导孩子的线上课程。

“爸，再来一杯吗？”尽管两人的酒量都不怎么好，但在长达数月的隔离期间，他们开始养成了每晚一起喝杯威士忌的习惯。

雅登举起了一个几乎见底的Overseer酒瓶笑着说：“真好，你不用花钱就能喝到这款酒。”肖恩温柔地笑了笑。这位父亲支持着儿子走过了每一个人生的重要时刻：商学院毕业、结婚、Cork的晋升等。雅登又一次说道：“肖恩，我尊重你的选择。”

他希望让父亲感到自豪。就在两人静静品酒的时候，肖恩的手机响了。

雅登笑着说：“来活了。”是来自卡拉的邮件：“刚刚与吉姆通过电话。我们必须尽快采取行动。事态升温，我们得尽快宣布我们的计划。你的团队做好提议准备了吗？”

案例研究
课堂笔记

1.在Pew Research8月份的调查中，52%的美国成年人表示公司有必要对政治或社会问题进行公开表态，而48%的人称没有必要。

2.对于可能让客户反感的品牌名称，主动进行更名而非坐以待毙有哪些益处?

3.捐赠能否发挥作用，还是只是一种“道德标牌”？也就是说公司采取行动后却没有带来重大改变?

4.在这一过程中，Cork还应考虑哪些利益相关方？

5.术语“Overseer”拥有多层含义的事实能否确保其当前用途的适当性？

6.很多公司通过使用更短的名称或首字母缩写来进行品牌更名。例如，LG最初的名称是Lucky Goldstar。

7.研究人员认为品牌更名适用于达尔文的“不进则殆”理论。有些品牌是否已经到达这个节点，即已经无法适应环境的变化了？

8.鉴于最近的抗议活动，那些长期以来对更名持反对态度的各大公司已承诺进行更名，包括Aunt Jemima、Mrs. Butterworth’s、Uncle Ben’s和Cream of Wheat。

9.更名的商业理由有多重要？这种道德观点能否成为主因？

《哈佛商业评论》改编的案例研究，展现现实中公司领导者面临的困境，并提供专家建议。本文基于毅伟商学院案例研究“与杰米玛的探讨：品牌可否改邪归正？”（“Reckoning with Jemima: Can the Brand Be Remade for Good?”）。

约瑟夫·米勒是圣安布罗斯大学的销售与市场营销学教授。迈克·斯坦科是北卡州立普尔管理学院营销学副教授。玛利亚姆·狄阿罗是普尔管理学院MBA学生。

肖恩应该向董事会提出怎样的建议？

专家意见一

	吉奥夫·爱德华德 （**Geoff Edwards**） 是GALE的创意总监，也是Saturday Morning的联合创始人。

肖恩应停用Overseer品牌，并立即重新打造一个全新品牌。



卡拉说得对，品牌更名需要付出巨大代价，尽管如此，这个代价也是一个“或早或晚付出”的问题。消费者十分聪明，他们很容易就会发现Overseer的种族歧视历史背景。尤为值得一提的是，增速最快的客户——千禧一代和Z世代——通常不大愿意选择那些与自己价值观相冲突的品牌。Cork现在就需要投资品牌的更名，以免丢失当前或未来的客户。

彻底停用Overseer品牌将会彰显公司对多样性的价值主张和承诺。没错，肖恩将不得不考虑CEO、董事会和其他利益相关方的想法，包括灌装商和酒厂，然而他也可以信心十足地告诉他们，这一壮士断腕的举措从长远来看不会损害公司底线，反而对其有益。

首先肖恩和其团队可以弄清楚如何讲述新品牌的故事。我认为应该凸显积极而坦诚的精神，强调自由与平等。

其他方案似乎都不可行。更改名称或将产品放置于Element品牌之下给人一种欲盖弥彰的感觉，就像是Cork在试图隐藏该品牌基于一位黑人奴隶的事实。客户会看穿这个把戏，就像他们可能会质疑向黑人社区捐款300万美元是否足够一样。

从Washington Redskins到Eskimo Pies，很多品牌逐渐意识到，仅靠一次性的财务手段或形象转变无法应对自身不光彩的历史，大胆的举措要有效得多。不妨想想Ben & Jerry’s在乔治·弗洛伊德事件后对白人至上主义的谴责。人们对公司的立场没有任何怀疑，公司的领导者也不在乎此举是否会导致公司丢失客户。Cork应向他们学习，坦诚宣布其存在问题的历史并采取行动，而不是等到东窗事发后被迫应对。

我十分同情肖恩。作为一个有种族歧视历史品牌的黑人领导，他目前正处于两难境地。尽管我此前从未遭遇过类似情形，但我曾在与我价值观相左的公司工作过：一家是目标客户为城市青年的烟草公司，另一家是由有种族歧视观点创始人创建的快餐连锁店。我利用这些机会明确了自身立场。当你有机会发声时，不妨利用其做些积极的事情。

这是肖恩需要做的事情。他可以通过停用当前品牌，并赋予一个全新、充满希望的品牌，来兑现其对Cork、家人和社会的承诺。

专家意见二



吉姆·博奇
（Jim Birch）
是Dixie Brewery总经理，该公司正打算在秋季更改品牌名。

Overseer的品牌名需要小幅调整；完全没有必要为此争论。

正如CFO建议的那样，Cork可以什么都不做，但几乎可以肯定的是，此举将限制公司威士忌对不断缩小的客户群体的吸引力，因为当代社会准则正在迫使人们规避那些带有历史问题的产品。

Cork的领导者清楚地知道Overseer的品牌问题，而且数十年来他们也一直在弱化品牌与历史的关联。然而，仅为42%的威士忌饮用者不知道Overseer品牌与奴隶制度的关联，不应成为公司不采取任何行动的理由。

与此同时，肖恩和其团队需要记得人们喜爱该公司的威士忌，因此公司应该尽全力来保住这种积极的关联。通过小幅调整名称——可调整为在市场调查中较受欢迎的建议名称，公司便可以利用品牌的积极影响规避消极影响。

在这一案例中，部分问题似乎出在内部决策流程上。卡拉的言下之意是，董事会如今会更加认真地考虑肖恩的建议，也就是说无意识的偏见可能依然存在。董事们本应对肖恩的建议持开放态度，因为肖

恩比任何人都熟悉这个品牌。他们有什么理由不这么做呢？Cork是否真的愿意在不考虑种族背景的情况下听取所有员工的意见呢？如果公司并不赞成人们建议更改品牌名，而且在这一方面奉行的是沉默文化呢？在考虑品牌更名之际，公司的领导有必要考虑这些文化问题。

当然，这个案例来得正是时候。在我撰写这篇回复时，我的公司Dixie Brewery正筹备弃用有着113年历史的品牌名，我们计划在10月宣布一个替代品牌名。我们这么做并非是因为公众有诉求或有改变的需求，而是因为我们逐渐意识到，“Dixie”一词这些年来的语义已经发生改变，难以诠释我们品牌的内涵。

我们品牌的内涵是“瓶中的奥尔良”，象征着生存。在卡特里娜飓风之后，我们不得不将生产厂搬离路易斯安那州，但在今年1月份我们回到了新奥尔良东部的老家，而且我们的忠实客户对此也表示支持。我们立志成为一个全国性的品牌，因此开始接触其他州的批发商，并在此期间听到了它们对品牌名的顾虑，以及美国南部以外的民众对这个品牌名称的理解。

与肖恩的市场调查一样，我们的调查显示并非所有人都反感Dixie这个名称。黑人社区的朋友告诉我们，即便他们没必要为此而恼怒，也并不是很喜欢这个名字。我们也不希望出现这种情况。我们希望生产一款能够让大家其乐融融而不是分崩离析的产品。

我们接触了当地的公关公司，而且正在与多组客户开展分组座谈活动。在他们的帮助下，我们将测试产品和品牌名称，并最终找到那个合适而且能够体现公司立场的品牌名。

这是肖恩及其团队需要做的事情。他们知道自己已经有了多个能够与目标客户产生共鸣的备选名称。最终，他们需要通过董事会来摆脱现状。品牌已经受到了损害，而更改品牌名是唯一的挽救方式。

非人工智能
UNARTIFICIAL INTELLIGENCE

斯科特·贝里纳托（Scott Berinato）| 文
冯丰 | 译 蒋荟蓉 | 校 孙燕 | 编辑

对大脑新一波的研究正在颠覆我们对心智的理解。



在我的女儿艾米丽大概三岁的一天，我正在开车，她在安全座椅上嘀咕着什么。我不太记得当时的具体情况，不过我记得那时艾米丽说："我说的只是自己的想法。你知道，就像这句话从脑袋里冒出来那样。"

我看着后视镜，看到她的小手在凌乱的金色马尾辫旁边挥舞着，想必就是辫子底下那颗小脑袋里面冒出了这些话。我笑着说："我明白！"

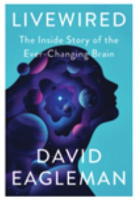
我经常想到这件事，不仅因为可爱，还因为这件事使我想到大脑有多么神奇。为什么我不记得之前或之后的任何细节，却仍然能像看高清视频一样清晰地看到当时那一刻？我知道脑袋里不会冒出语句，但我为什么明白她的意思？为什么我连想都没想就笑了？一个还在学步的孩子如何能引用笛卡尔二元论中的一个概念——思想可以发生在体外？

新一代神经科学的科普作家让人们对大脑的博大精深有了更进一步的了解，其中一部分问题已经有了答案，或至少有了一些理论解释。

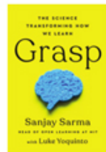
作为接受过专业训练的记者，我对科普写作持怀疑态度，特别是大脑科学方面。除了在其他领域比较严谨的应用（例如领导力、人事管理和育儿）之外，这个领域还有更多用胡编乱造来博人眼球的所谓"研究"，煞有介事地引用fMRI扫描，用伪科学解释各种事情，从"金钱为何像可卡因一样让人上瘾"，到"人为什么会像爱妈妈一样爱苹果手机"。

神经精神病学家、《寻找心灵》（Searching for the Mind）博客作者乔恩·李尔夫（Jon Lieff）提供了一个应用神经科学的好例子。尽管其他人错误地宣称可以通过观察大脑中的血液流动状况判断优秀领导

者，乔恩却大胆地说出：“当前的科学无法解释主观体验，甚至没有对于意识的充分定义”。



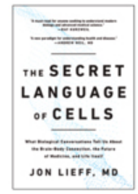
《探索千变万化的大脑》
大卫·伊格尔曼
众神图书公司(Pantheon)
2020年



《学会把握：改变我们学习方式的科学》
桑杰·萨尔玛
卢克·尤关多
道布尔戴出版社
(Doubleday)
2020年



《像僧侣一样思考》
杰伊·谢蒂
西蒙与舒斯特出版(Simon & Schuster)
2020年



《细胞的秘密语言》
乔恩·李尔夫
贝拉图书(Bella Books)
2020年

凭借最新的研究，一批新作家正跟随乔恩，以严谨审慎的方式将大脑科学普及给大众。例如大卫·伊格尔曼（David Eagleman），他是科学与法律中心负责人、斯坦福大学兼职教授、Neosensory的CEO，出版了《探索千变万化的大脑》（Livewired: The Inside Story of the Ever-Changing Brain）一书。他对科学有正确的认识，还让我们这些不愿研究血液动力学反应功能的人都能读懂，彻底颠覆了我们对大脑活动过程的基本认识。以往流行的是用左右（20世纪90年代很多这种说法）、快慢、上下楼之类的概念来比喻大脑功能，而他告诉我们：大脑就像一个国家里的公民，彼此建立友谊、婚姻、邻里之情、政党、仇恨和社交网络。将大脑想象成一个由数万亿个相互紧密联系的生物组成的居住社区……一种神秘的计算材料，一种鲜活的三维织物，能改变、反应和自我调整以将效率最大化。

他表示，这种器官的精妙之处在于它有能力完全改变自己，不像手臂肌肉那样只能生长或萎缩。我们的大脑不是结构或冲动的奴隶，而是一个富有活力和适应能力的社区——这个可爱的想法令人兴奋。伊格尔曼避免使用“神经可塑性”一词（这个词带有变形为一种新模式的意思，但大脑不会这样），强调的是重新布局和改造。这种重新布

局始终在以惊人的速度进行，并可能引起生理变化。例如，伊格尔曼指出小提琴家伊萨克·帕尔曼（Itzhak Perlman）的大脑上有一个Ω形的凸起，而你没有（除非你也是音乐大师）。缺乏神经刺激的动物，神经元萎缩成了细枝，而生活在丰富环境中的动物的神经则茂密得像灌木丛。

麻省理工学院开放式学习负责人桑杰·萨尔玛（Sanjay Sarma）和自然科学作家卢克·尤关多（Luke Yoquinto）在《学会把握：改变我们学习方式的科学》（Grasp: The Science Transforming How We Learn）一书中分享了他们对大脑的乐观看法，并以此主张一种不同的学习方法。比如，神经科学研究已经揭示了大脑为什么会“忘记”，我们就可以调整教育模式来降低遗忘的可能性。现在，我们了解到大脑可以改变多少，便能不再专注于知识转移，而是教会人们如何思考。也许最重要的是，我们可以不再将一些孩子标记为聪明，把其他孩子标记为学得慢，而是给所有孩子相同的机会，让他们的神经元长成茂密的灌木丛。

萨尔玛和尤关多写道：“一旦意识到教育体系的建立不仅是为了育人，也是在筛选，你便会发现到处都存在这种情况。我们会通过测试和教学来筛选。”这样的系统很难与大脑匹配，大脑的适应力很强，如果移除一半，剩下的一半仍能重新配置、自行代偿，让人过上正常生活（现实中确有这种情况）。

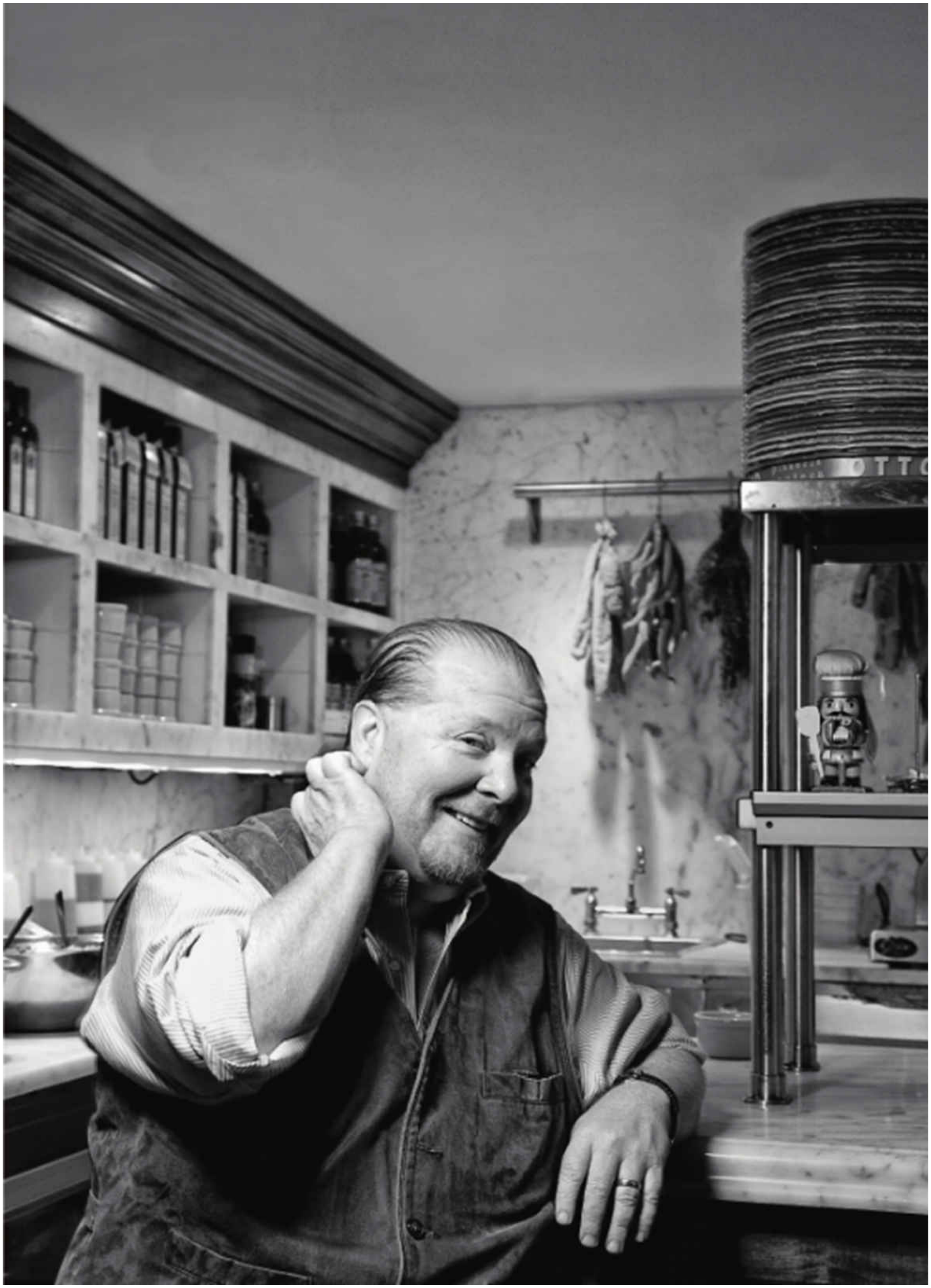
如今，关注大脑主题的作家还在为我们已经怀疑是否有益的实践增添科学解释。网红主播杰伊·谢蒂（Jay Shetty）在《像僧侣一样思考》（Think Like a Monk）一书中引导你“每天训练大脑的平静和意志”，你不会在他的亚马逊页面看到“神经科学”一词，但这种主张的确有科学依据。放在几十年前，他的书可能还很“新潮”，如今已经不新

鲜了。今天的研究证实了这类老方法的价值：冥想、专注、祷告、空想——这些方法都有用，而且我们现在知道了原理。

随着研究更多地揭示了有关大脑的知识，更多的新应用将会涌现，比如提升创造力，还有设法应对压力、创伤和康复等等。但这并不意味着我们能完全了解中枢神经系统。常言道，学得越多，越知道自己无知。乔恩·李尔夫在新书《细胞的秘密语言》（The Secret Language of Cells）中深挖这一主题，说大脑不仅是有线系统，也是“无线”系统，细胞在这个无线系统里将信号传递到身体的其他部位。他告诉我们：“整个身体实际上是一个巨大的大脑回路。”这个概念对于理解记忆和偏见，以及治疗抑郁症和癌症等方面都有启示。

如果这还不够，他补充说：“如果有人认为心智是由大脑决定的，或者与大脑的活动有关，那么必须扩大心智的定义，将大脑作用下遍布人体所有细胞的持续交流囊括在内。”换句话说，心智就是身体，身体就是心智。让这些话从你的脑袋里冒出来吧。

斯科特·贝里纳托是《哈佛商业评论》高级编辑。



LIFE’S WORK

美食专家马里奥·巴塔利：深度参与工作，学会从旁观察

凯瑟琳·贝尔（Katherine Bell）| 访

Febring | 译 刘隽 | 校 孙燕 | 编辑

马里奥·巴塔利（Mario Batali）小时候的理想是成为西班牙的银行家。大学攻读商业管理与西班牙戏剧期间，他曾在新泽西一家名为Stuff Yer Face的餐厅工作，并从此"迷上了服务晚宴时那种肾上腺素激增的刺激感"。之后，他成为了美国最成功的餐饮企业家之一，还创建了一个仍在不断扩张的餐饮帝国。他以使用各种肉类食材制作简单、应季的意大利美食而闻名，登上了各种节目。

HBR：你觉得自己在商业课上都学到了哪些后来觉得实用的知识？

巴塔利：没有。当时的商业课只讲理论，只会教你怎么比较边际收益曲线和边际成本曲线。我很喜欢宏观的东西，但是在哲学课和英语课上可以学到更多人际交往和完成工作可能会用到的知识。

开第一家餐厅时，你是怎样管理后厨的？

当时店里还没有真正意义上的后厨可以让我管理，只有我和一台洗碗机，也是在那时我明白了，你只能对自己发脾气。后来才逐渐有了副主厨、备餐厨师。不过我还是每天都和大家一起奋战在烹饪一线，让美食快速出炉。等开了Babbo之后才真正涉及团队管理问题，

当时我也是摸着石头过河，一边犯错一边学习。我的员工都非常优秀，当然我给他们的薪水也属于业内顶尖水平。我会确保大家都能“深度参与”工作，但有时我也会换个角度来观察餐厅的运营。

作为14家餐厅的老板，你如何保持餐品质量和体验?

全体行政主厨、多数总经理及侍酒师都曾直接与我一同工作。他们了解我的标准，也理解我们用来描述改变的缩写。纽约的多数餐厅我几乎每天都去，也会参与讨论一些工作中涉及的事务。作为管理者，我的目标自然就是扫清阻碍手下员工成功的障碍。所以我会问，眼下最难的是什么？找到答案后，我会说，那么我们为什么不让别人来做这件事呢？或者有没有办法来简化相关问题，让其变得更容易解决一些？这样他们就能专心做自己擅长的工作，并享受由之而来的快乐了。

你是怎样选聘行政主厨的?

我从不对外招聘行政主厨，都是从团队内部提拔起来的。我们对外招聘的最高职位是帮厨。

你有没有发现如今餐饮业的文化越来越不重视厨师等级了?

我们这一代确实出现了一些变化。25年前，去餐厅工作是因为你刚退伍并且没入狱。而现在，随着餐饮像绘画、音乐、戏剧那样成为流行文化的重要组成部分，从业人员的教育水平也越来越高。现在的管理者无需像以往那样大声嚷嚷，现在的员工也不像以前那样受得了你大声嚷嚷。大家都很聪明，也很有想法，能够找出新的工作方法，让菜肴水准更一致，更美味，我们也更轻松。

你跟乔·巴斯蒂安尼希（Joe Bastianich）合作了很多年。你觉得商业合作伙伴怎样保持良好的合作关系?

互相尊重，彼此信任。要明白，我们并不一定每次都达成完全一致，但最后总能做出决定。

工作这么忙，你是如何平衡工作和家庭生活的?

无论如何，孩子和家庭总是第一位的，然后是餐厅的事，最后是其他事。

更多好书分享关注公众号：sanqiujun

SPOTLIGHT

Managing Risk and Resilience

There are ordinary, predictable risks—and then there are black swan events, tsunami risks, and disasters. In this month's Spotlight package, the experts share advice on how to deal with threats that are unexpected and overwhelming. | *page 051*



THE COMPLETE
SPOTLIGHT PACKAGE
IS AVAILABLE IN
A SINGLE REPRINT.

HBR Reprint R2006B

[The Risks You Can’t Foresee]

Robert S. Kaplan, Herman B. “Dutch” Leonard, and Anette Mikes | page 052


Spotlight

无法预测的风险 The Risks You Can't Foresee

没有标准答案，究竟该怎么办。

运

No matter how good their risk management systems are, companies can¡¯t plan for everything. Some risks are outside people¡¯s realm of experience or so remote no one could have imagined them. Some result from a perfect storm of coinciding breakdowns, and some materialize very rapidly and on an enormous scale. These novel risks, as the authors call them, cannot be addressed by following a standard playbook.

This article describes how to detect the emergence of a novel risk (start by looking for anomalies and appointing ¡°chief worry officers¡±) and then how to mobilize resources to mitigate its impact, deploying a critical incident team or empowering local personnel to tackle it.

[Building Organizational Resilience]

Fernando F. Suarez and Juan S. Montes | page 059



Spotlight

构建组织适应力

Building Organizational Resilience

为了应对不确定时期，并在此期间实现发展，企业要确定惯例流程，制定简单的规则，并培养随机应变、即兴发挥的能力。

In unstable times the routines organizations use to get work done often break down. When that happens, teams need to shift gears quickly and add two other approaches to their tool kits: heuristics, or simple rules of thumb that speed up processes and decision-making, and improvisation,spontaneous efforts to address problems and opportunities.Drawing on the experiences of a successful expedition up the most challenging route on Mount Ev-erest, the authors explain when each approach works best and how your organization can prepare itself to weather crises by learning to alternate them.

[To Recognize Risks Earlier, Invest in Analytics]

Cassie Kozyrkov | page 065


提升分析能力，
及早发现风险

To Recognize Risks Earlier, Invest in Analytics

Recently analytics has become the unloved stepchild of data sciences. That¡¯s a shame, says Kozyrkov, Google¡¯s chief decision scientist, because during turbulence, analytics is essential. When a disaster strikes, the data that goes into statistical and AI models can quickly become obsolete, rendering them useless. Analytics, in contrast, helps you figure out where events are heading and what questions to ask. Analysts are explorers who keep their finger on the pulse of what¡¯s happening by scanning the horizon and searching internal and external data sources. Effective analytics functions cannot be cobbled together overnight, however, and firms need to commit to building an environment in which they'll flourish.

Harvard Business Review
哈佛商业评论

哈佛商业评论 2020年11月版

《哈佛商业评论》出版集团
Harvard Business Review Group, www.hbr.org
总编辑 Editor-in-Chief
Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版
Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org
总编辑 Editor-in-Chief
王波明 Wang Boming

主管：中国证券市场研究设计中心
主办：中国证券市场研究设计中心

联合出品人 Co-Publisers
刘霄 Liu Xiao 何刚 He Gang
执行出品人 Executive Publiser
齐馨 Qi Xin

主编 Editor
何刚 He Gang
副主编 Executive Editors
齐馨 Qi Xin 钮键军 Niu Jianjun
助理主编 Assistant Editor
李全伟 Li Quanwei

编辑总监 Editorial Director
李源 Li Yuan

高级编辑 Senior Editors
时青靖 Shi Qingjing 腾跃 Teng Yue
高级编译 Senior Articles Editors
刘铮筝 Liu Zhengzheng 刘筱薇 Liu Xiaowei
高级撰稿 Senior Writer
廖琦菁 Liao Qijing
撰稿 Writer
齐菁 Qi Jing
编译 Articles Editor
王晨 Wang Chen

新媒体中心总经理 General Manager of New Media Center
麻震敏 Ma Zhenmin
新媒体中心总监 Director of New Media Center
金洛佳 Jin Luojia
高级新媒体编辑 Senior Digital Editors
齐心 Qi Xin 林菘 Lin Song
新媒体编辑 Digital Editors
周强 Zhou Qiang 张梓豪 Zhang Zihao

高级创意编辑 Senior Creative Designer
崔晓晋 Cui Xiaojin
特约设计师 Freelance Designer
瞿中华 Qu Zhonghua
流程编辑 Flow Editor
苏然 Su Ran

人事行政总监 HR Administration Director
郝晶 Hao Jing

总经理 General Manager
刘霄 Liu Xiao
执行副总经理兼商业合作总监 Executive Vp & Director of Business Cooperation
李一品 Yolanda Li
执行副总经理兼品牌总监 Executive VP & Branding Director
赵阁宁 Zhao Gening
执行副总经理兼整合营销总监 Executive Vp & Integrated Marketing Director
崔毅 Cui Yi
发行总监 Distribution Director
高云竹 Gao Yunzhu
华东区市场部总经理 General Marketing Manager in East China
杨志清 Yang Zhiqing
副总监 Deputy Director
陈萌萌 Chen Mengmeng
华东区商业合作部副总监 Deputy director of business cooperation department of east China
刘浩宁 Liu Haoning
市场总监 Marketing Director
王欢 Wang Huan
副总监 Deputy Directors
叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun
商业合作策划经理 Business Cooperative Planning Manager
汪自凡 Michelle Wang
高级品牌经理 Senior Branding Managers
杨逸雯 Yang Yiwen 崔哲 Cui Zhe

新媒体产品总监 Managing Product Director
于慧媛 Yu Huiyuan 魏永 Wei Yong
开发工程师 Development Engineers

程磊 Cheng Lei 付常乐 Fu Changle 沙金鑫 Sha Jinxin
产品经理 Product Manager
初飞 Chu Fei
设计师 Designers
程爽 Cheng Shuang

SEEC 财讯 财讯传媒集团出品
PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明：
本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review, HBR*）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。
Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387
客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号
ISSN1671-4725
CN11-4568/F

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657511
发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
商业合作部联系电话：00-86-10-85657157
电子信箱：hbrchinese@caijing.com.cn

版权信息

管控新型风险（《哈佛商业评论》2020年第11期）

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2020

非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFD-N00021642-20201118

制作：贺立川

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司

浙江 杭州 体育场路347号

互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号

电子邮箱：cb@bookdna.cn

网　　址：www.bookdna.cn

BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。

如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2020

No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.

cb@bookdna.cn

www.bookdna.cn

The End

BookDNA
浙江出版联合集团旗下电子书出版机构
http://www.bookdna.cn

新浪微博：@BookDNA本唐在线出版
微信公众号：本唐在线出版

如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步
To be an author, just one click.

BookDNA.cn

目录页

书名页

目录页

[卷首语] 为什么不再评选全球百佳CEO

[卷首语] 新风险新对策

主创者

[hbrchina.org] 工作生活，尽在掌握

[博客] 品牌命名要考虑全球受众

[博客] 防止供应商敌对关系的新方法

[博客] 未来不明朗时，改进销售预测的三种方法

[博客] 你的KPI到底在衡量什么

[众说] 敏捷高管团队

[众说] 当营销邂逅使命

[众说] 战略性兼职

[抢鲜读] 重新思考按需劳动力

[前沿]理论 帮低收入员工摆脱债务

[前沿]理念回归实践 “最低工资无法满足所有紧急需求”

[前沿]招聘 提升多样性的简单方法

[前沿]效率 坚持每天早上惯例效率高

[前沿]营销 满足今天的顾客能否降低明天的获客成本？

[前沿]合作 数字的优势

[前沿]高管薪酬 设计CEO薪酬结构时应考虑其个性特质

[前沿]社交媒体 别再屏蔽虚假评价

[前沿]性别 女性自我推销远少于男性

[前沿]创新 语言如何影响研发投资

[前沿]种族 全白人董事会的招聘问题

[前沿]奇思辩 自信未必提升表现

[实战复盘] 伊维尔德罗拉公司CEO谈清洁能源事业

[专栏] 企业真正影响力的衡量标准

[专栏] 准备好迎接量子计算革命

[专栏] 美国医疗卫生三种前景

[专栏] PUA只伤害下属？ 没那么简单

聚光灯 SPOTLIGHT

[聚光灯] 无法预测的风险

[聚光灯] 构建组织适应力

[聚光灯] 提升分析能力，及早发现风险

[特写] 我们的未来：随处皆可办公

[特写] 重塑领导者选拔流程

[特写] 苹果：组织结构皆为创新

[特写] 严肃对待多样性

[特写] 机器学习的制胜之道

[特写] 企业总部前景难测

[特写] 经验之谈：内部提拔CEO如何成功

[特写] 互联网思维对医疗创业：赋能还是颠覆？

[洞见] “她型领导力”：从识别差异到弥合差异

[经验] 平权的关键：成为更好的盟友

[案例研究] 品牌涉嫌种族歧视该怎么办？

[经验] 专家意见一

[经验] 专家意见二

[杂谈] 非人工智能

[跨界人生] 美食专家马里奥·巴塔利：深度参与工作，学会从旁观察

英文摘要

版权页

封面

书名页

版权信息

目录

[卷首语] 为什么不再评选全球百佳CEO



Harvard Business Review

哈佛商业评论

132. 人力资源
变革者CLO

102. 人力资源
重思按需用工

059. 聚光灯
2020中国百佳CEO

财经 CAIJING

HBR 独家中文授权
2020 年 12 月出版

复合型领导力

提升中高级管理者领导力
最具体的指南。

How to Develop Your Leadership Style

P.092

9 771671 472069 12

人民币50元 港币80元

扫码加入
哈佛商业评论
Lab小程序

哈佛商业评论

2020年第12期：复合型领导力

《哈佛商业评论》中文版 出品



Harvard Business Review
哈佛商业评论
132. 人力资源
变革者CLO
102. 人力资源
重思按需用工
059. 聚光灯
2020中国百佳CEO
财经
CAIJING
HBR 独家中文授权
2020年12月出版
复合型领导力
提升中高级管理者领导力
最具体的指南。
How to Develop Your Leadership Style
P.092
9 771671 472069 12
人民币50元 港币80元
扫码加入
哈佛商业评论
Lab小程序

Harvard Business Review
哈佛商业评论

2020年第12期

致读者

塑造你的领导力风格

hbrchina.org

后疫情时代的全球供应链

博　客

算法正加剧经济不平等

改变设计流程构建包容性技术

董事会应增设数据完整性委员会

“严肃”领导者也需要自我照顾

重整销售流程

抢鲜读

构建商业新模式

前　沿

绩效　技术改变了人员分析，是好是坏?

人口统计　预测类技术可能面临道德批判

科技　提供保守的在线等待时间

管理者说

迅销集团社长柳井正：全员经营是成功秘诀

专　栏

刀耕火种式资本主义该结束了
科技巨头、税收与贸易战
腾讯力推“双引擎驱动”管理模式
拜登赢回白人工人阶级
陈情通报的实战策略
新市场并非越大越好

特别报道 | SPECIAL REPORT

开辟新蓝海：碧桂园的企业战略生物学

聚光灯

2020中国百佳CEO

以“长期主义”解锁管理密码
唯有长期主义者方能跨越危机
百佳CEO排名计算方法
三一重工梁稳根：做彻底的长期主义者
苏宁张近东：服务是唯一产品
科大讯飞刘庆峰：在不确定性中走出弯曲的直线
新希望六和刘畅：最终拼的是专业能力

特别报道

《哈佛商业评论》中国年会2020——商业乐观主义
以管理的确定性，应对世界的不确定——2020拉姆·查兰管理实践奖隆重揭晓

管理思想家

巨变时代的企业家需做出四个转变

对　话 | HBR-C DIALOGUE

圣象集团董事长陈建军：坚持长期主义，打造隐形冠军

特　写

构建自己的领导力风格

重思按需用工

面向未来的营销机构

追求影响力的创新

变革者CLO

经　验

自管理　面对大选季：美企应对员工政治分歧之策

案例研究　**谁能帮到CEO？**

　　——专家意见一

　　——专家意见二

　　——专家意见三

跨界人生

魔方发现人厄尔诺·鲁比克：热爱是实现目标的关键

英文摘要

版权页

塑造你的
领导力风格



如果你是一个中层领导者，你是否曾或者正在因为一些能力不如你的人晋升速度比你快，而苦恼？而你的上司给你的答复大概率是“你的软实力不如TA”。对于这样的回答，你同样是大概率地不能接受，觉得这是领导的搪塞之词。

但当你看完本期封面文章《构建自己的领导力风格》后，你可能会发现，你上司说的可能并没错。因为软实力确实很重要，这里说的软实力就是领导力风格，出色的领导力风格可以让人显得更优秀，而糟糕的风格则会让能力更强的人显得逊色。

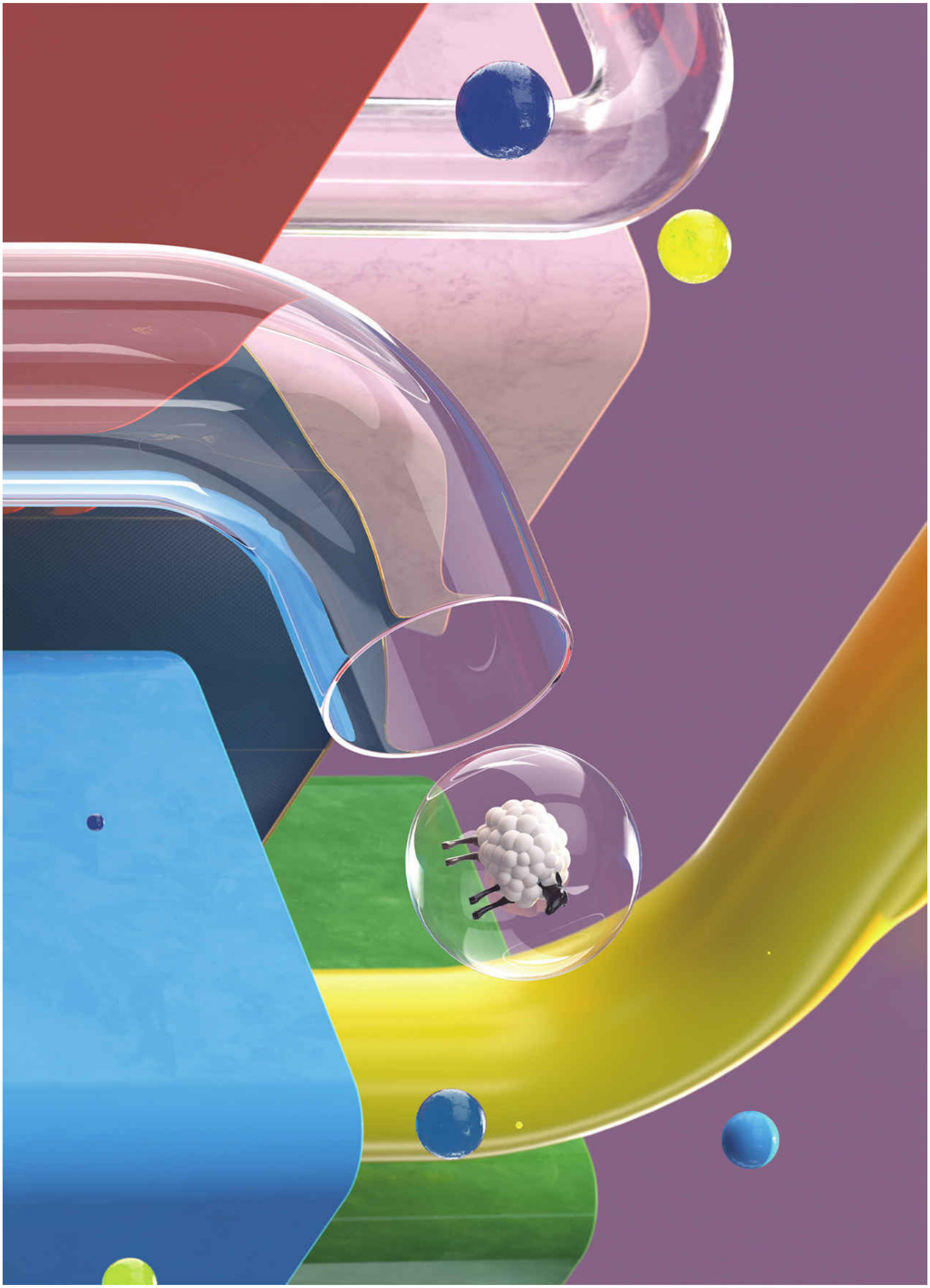
这篇文章的作者是苏珊娜·皮特森（雷鸟全球管理学院副教授）、罗宾·艾布拉姆森（CRA咨询公司领导力实践部门主管）以及R.K. 斯塔特曼（CRA咨询公司执行合伙人）。

他们认为，大部分人的自然风格可以分为五类：强势、偏强势、混合、偏吸引、吸引。很少有人喜欢走极端，多数人会偏向某个风格。由此，他们提出了“混合型领导力风格”这一概念。与此前类似的观点不同的是，混合型领导力风格更加强调应该根据外界环境的变化进行风格切换，也就是要有“临场感”。领导者往往需要在一天内对其风格进行多次调整，有时在同一个情境下也要做出调整。

至于如何转换，则是这篇文章的精华所在，具体建议包括讲话使用的音量和节奏，会议中是否要做笔记，何时以哪种方式打断他人说话。

当然，这篇文章同样也适用于高层领导者，因为在看完之后，这些高层领导者不会再对那些领导力缺失的下属仅仅给出“你缺乏领导范儿”这样毫无营养的建议了。

《哈佛商业评论》中文版编辑部 hbrchina.org



后疫情时代的全球供应链

哈佛商学院工商管理系管理实践
Robert &Jane Cizik 教席教授 史兆威（Willy C. Shih）| 文

新冠疫情造成的颠覆和短缺暴露了全球供应链的脆弱，彻底梳理供应链，找出风险。减少风险的方式是列出多地点替代货源，增加关键物料的囤货。

用区块链打造透明供应链

维沙尔·高尔 (Vishal Gaur) 、阿比纳夫·盖哈 (Abhinav Gaiha) ｜文

供应链压力测试的必要性

戴维·西姆奇 - 列维（David Simchi-Levi）、伊迪丝·西姆奇 - 列维（Edith Simchi-Levi）｜文

新冠疫情为供应链管理敲响了警钟

戴尔·罗杰斯（Dale Rogers）、宾迪亚·瓦基勒（Bindiya Vakil）、托马斯·崔（Thomas Y. Choi，音译）｜文

《哈佛商业评论》中文网精彩内容推荐

构建组织适应力

为应对不确定时期，并在此期间实现发展，企业要确定惯例流程，制定简单的规则并培养随机应变、即兴发挥的能力。

我们的未来：随处皆可办公

疫情使得一场酝酿已久的变革获得了突破性发展：随处办公（work from anywhere）被实践证明是可行且有效的，如何趋利避害是本文的核心。

苹果：组织结构皆为创新

苹果公司以创新闻名于世。但在其创新成功中发挥了关键作用的组织设计及相关的领导模式却少有人知。让组织结构服务于创新，苹果的办法是让专家领导专家。

随时关注

读者反馈、纠错、互动交流，请联系：010-85657511、hbrchina@hbrchina.org，或通过 @哈佛商业评论 微博账号或微信账号反馈。

扫描二维码
关注官方微博账号

扫描二维码
关注官方微信账号

扫描以下二维码，
下载《哈佛商业评论》
中文版APP

算法正加剧经济不平等

迈克·沃尔什 (Mike Walsh) | 文
刘隽 | 编辑

算法歧视与偏见的风险已受到广泛关注和密切审查，这是理所当然的。然而，我们这个日益由人工智能推动的社会还有一个更为隐秘的副作用——工作性质本身不断变化所造成的系统性不平等。我们担心未来机器人会夺走我们的工作，可是如果相当大一部分劳动力最终从事的是由算法管理的工作，前途渺茫，晋升无望，又会发生什么?

白手起家取得成功的经典比喻之一是领导者起步卑微，从收发室、收银台或工厂车间一路奋斗向上。虽然做到这一点比好莱坞暗示的要困难许多，但自下而上的升迁至少在传统的企业中是可能的。麦当劳前首席执行官(CEO)查利·贝尔(Charlie Bell)最初是翻烤汉堡的员工。通用汽车董事长兼CEO玛丽·巴拉(Mary Barra)起步于装配线。沃尔玛CEO道格·麦克米伦(Doug McMillon)是从一个配送中心起家的。

相比之下，你认为有多少优步(Uber)司机会有机会获得公司的管理职位，更别提经营这家共享乘车巨头了? 有多少未来的亚马逊顶级高管会从送包裹快递或堆码货架开始自己的职业生涯? Instacart的亿万富翁创始人及CEO可能亲自交付了公司的第一份订单，可是还有多少人会步其后尘呢?

问题来了：有一个“代码上限”阻止了事业进步——不分性别或种族——因为在人工智能驱动的企业里，初级员工和自由职业者极少与其他人类同事互动。相反，他们是由算法来管理的。

在这个以数字为媒介的工作新时代，通常存在一种层次化的信息流，其中公司会决定他们选择与你分享的信息。不像开出租车那样，司机和调度员之间、司机与司机之间通常有开放的无线电通信，当你为优步或来福车(Lyft)工作时，互动内容是某种优化功能的输出，这种优化功能旨在实现效率和利润最大化。

受算法的管理就会遭到不断的监视与监控。如果你是在中国为美团或饿了么工作的数百万送餐员之一，一种算法就可以确定你应该花多长时间送达一份订单，如果你未能在最后时限前完成，你就会被降薪。同样，亚马逊配送中心的员工也受到算法的密切跟踪；他们必须按“亚马逊步速”工作——有人描述其为“介于行走和慢跑之间的速度”。

当你是一名临时工时，让你担心的不仅仅是你的人工智能老板，你同事通常也是你的竞争对手。比如，住在亚马逊配送点和全食超市(Whole Foods)附近的芝加哥居民称他们看到了智能手机挂在树上的奇怪现象。原因何在？合约快递司机不顾一切要在工作分派上拼赢他们的对手。他们相信，将其设备挂在投递站附近可以帮助他们操纵工作分配算法；置于树上的智能手机可能是比别人早几秒拿到一条15美元送货路线的关键。

过去几十年里，工作一直在不断变化。劳动力市场已日益两极分化，相对于入门级、低技能工作以及要求更高技能水平的高级工作而言，中等技能工作受到了侵蚀。新冠疫情可能加速了这一进程。自1990年以来，美国的每一次衰退之后都是失业型复苏。这一次，随着

人工智能、算法和自动化对劳动力队伍的重塑，我们的结局可能更糟糕：K型复苏——那些处于顶端的人前景升腾，而其他每一个人则眼睁睁看着他们的财富暴跌。

这种新的数字鸿沟是有机会获得高等教育、领导力指导和工作经验的员工与那些没有机会的人之间不断拉大的差距。在我最近的新书《算法领导者》(The Algorithmic Leader)中，我探讨了一个特别可怕的场景：在为算法工作的大众、拥有设计和训练算法系统的技能和能力的专业特权阶层，以及拥有管理世界的算法平台的少数超级富有贵族之间，存在着阶级鸿沟。

一个全球性的低收入算法劳工队伍已经出现。在拉丁美洲，发展最快的初创企业之一是Rappi，它是Uber Eats、Instacart和TaskRabbit的混合体。波哥大和墨西哥城等城市的客户每单支付1美元左右，或者每月固定支付7美元。作为回报，他们可以访问一个庞大的按需服务的快递员网络，快递员会将食品、杂货和几乎你想要的任何东西送货上门。亚马逊有一个非正式的送货员网络，名为Amazon Flex，随时可以将包裹送到你的家门口——不久之后，甚至可以在大街上把包裹交予你，将包裹放到你的汽车后备箱里，或者打开你的家门，把食品放进你的冰箱。

约翰·梅纳德·凯恩斯(John Maynard Keynes)在1930年的演讲《我们子孙后代的经济前景》(Economic Possibilities for Our Grandchildren)中预言，到2030年左右，生产问题将得到解决，任何东西都足以供应每一个人。然而，问题在于，机器会导致技术性失业。凯恩斯没有完全预料到的情况是，我们目前的高科技就业情况伴随着严重的不平等。

劳动力队伍在变化，工作场所也在变化。你会越来越多地发现，高层管理人员和外围的临时工之间存在差距，甚至在企业内部也是如

此。无论是零售还是金融服务，物流还是制造业，人工智能推动的企业都是由一小群高薪员工来管理的，支持这群人的是复杂的自动化技术以及外围可能数以百万计由算法管理的低收入自由职业者。

工作两极分化只是问题的一部分。我们真正应该担心的是反馈回路导致的算法不平等陷阱。一旦你成为了依赖智能手机分配任务的零工经济员工，你不仅没有晋升或发展的机会，其他算法还可能进一步加剧你的处境。请把它想象成为一个数字贫民窟。由于他们的收入和工作任务受市场波动的挟制，这一新的人工智能底层阶级可能会受到自动化系统的不公正对待，这些系统可以决定他们是否有权获得福利、贷款、保险或医疗保健，或者设置剥夺权利的时限。

然而，对一个尚未完全显现的问题寻求快速解决之路是十分危险的，尤其是如果这意味着将20世纪的员工保护措施嫁接到21世纪的商业模式上。受民粹主义平台支持的政府和监管机构已经在集中精力打击全球数字巨头，力图防止他们逃避纳税义务，努力规范其自由职业队伍的劳动条件，对其数据收集加以限制，甚至对其机器人征税。这些想法中有些是有价值的，另一些尚不成熟，或者更糟糕，只不过是政治秀而已。

算法不平等的长期解决方案不在于税收和监管，而是在于我们是否有能力为21世纪提供一个适当的教育体系。重启教育并非易事。真正的问题不是探寻在教学中使用人工智能的方法，而是我们如何教人们在他们的职业生涯中驾驭机器智能，又如何教人们做好终生学习和再培训的准备。

企业领导人要发挥关键作用。他们不仅应该为处于他们企业边缘的自由职业者开拓沟通、反馈和晋升的渠道，而且需要认真对待再培训和社区参与。比如，美国电话电报公司(AT&T)正对其一半的员工队

伍进行再培训，而思科(Cisco)、IBM、卡特彼勒(Caterpillar)、麦肯锡(McKinsey)和摩根大通(JPMorgan)则在为高中生提供实习机会，并与当地学校合作升级他们的教学课程。这些都是很好的举措，不过还需要更多——不仅是为了社会凝集力，也是为了确保未来劳动力的多元性和灵活性。

我们需要一个更好的未来计划。如果没有，算法不平等陷阱将不是用统计数字和财富比率来讲述，而是用求救信号来讲述——挂在树上的智能手机、无家可归之人的帐篷城市以及扫描天空并寻找即将终结他们的快递无人机的人类快递员。

麦克·沃尔什是《算法领导者:当机器比你聪明的时候如何变得聪明》(The Algorithmic Leader: How to Be Smart When Machines Are Smarter Than You)一书的作者，Tomorrow公司的CEO。该公司是一家面向21世纪的企业设计全球咨询公司。

改变设计流程
构建包容性技术

菲利克斯·常（Felix Chang）| 文
刘隽 | 编辑



在技术领域，固有偏见很难根除。我们的技术通常可以反映其创造者——他们的观点和经历会影响到产品的设计方式。无论是在谈论智慧城市还是智慧音响，支撑我们生活的系统就是众多设计师决策的总和；不平等和排斥往往是这些选择的无意识后果。为解决这一问题，企业、专家和监管人员一直努力让具有不同身体和认知能力的人更能获得技术；科技行业在员工队伍多元化方面采取的措施微乎其微，但技术产品和服务仍然主要由社会的一小部分人创造，这表明：从人工智能中的种族偏见到数字空间里对黑人、原住民、有色人种以及性别少数群体的骚扰，技术往往会加剧排斥。

这个问题不会自行消失。随着由人工智能、混合现实和语音交互驱动的数字平台对社会的影响日益增加，技术人员需要认识到，这个问题只会越发明显。这就是为何像安蒂奥内特·卡罗尔(Antionette Carroll)这样支持公平设计理念的设计师认为设计过程本身——也是科技的创造方式——必须进行重新设计。如果我们希望确保任何个人或

社群都不受到伤害或被抛在后面，我们必须有意识地设计具有包容性的产品。

给已经充满挑战的产品创造过程增加“防止系统性排斥与不公”可能会令人生畏，但有一些切实可行的办法可以推进可及性、安全性和归属感。我曾与在微软、爱彼迎(Airbnb)等企业工作过的设计和技术领导者交流，讨论任何产品负责人或团队可以采取哪些行动，以便创造更具包容性的产品和服务。

1.与被排斥及多元化群体共同设计，而非为他们设计。

传统上，与用户群体建立“共情”来理解他们的需求和挑战，是设计思维和以人为本的产品开发的第一步。可是这种方法会让设计师误入歧途。在为那些有着不同能力、处境和身份的人创造无障碍体验时，“我们实际上并不认为共情是最好的[方法]，”专注于可及性的微软设备公司(Microsoft Devices)包容性主管布赖斯·约翰逊(Bryce Johnson)表示，“如果不将自身的生活经历联系起来，团队可能很难产生共情，而自己的生活经历会让他们的思维产生偏差。我永远无法真正体验或置身一个经历过分娩的女人的境地。”

为弥补这点，设计师和技术人员必须“与人一道设计，而非为他们设计”，约翰逊表示，“我们应该依靠同情心——我们必须倾听，把人当成专家。”首先花些时间反思你产品团队的偏见，然后找出传统上被排除在产品开发过程之外的人，并与之建立关系。要相信他们的知识、生活经验和看法，将其用来指导产品战略与开发。产品负责人必须授权目标使用群体制定产品决策，而不仅仅是验证决策。

理想情况下，这样的过程将创造一种让人们能够灵活参与其中的产品——甚至在产品发布后继续进行个性化定制。苹果内置的辅助功能VoiceOver就是一个很好的例子，它允许能力不同的人、包括那些视

力低下的人，以满足他们需求的方式（也即音频叙述和盲文输出）浏览平台。科技行业应该注意视频流媒体服务如何打造更灵活的体验，还有人们经常性定制自己硬件、身份和环境的游戏。当产品更易获取且更灵活时，每个人都会从中受益。

如何做到这一点：在产品开发之初组建社群工作组，积极加强与社群成员的联系，并在整个过程中使用参与性及共同创造的方法。对社群成员提供的知识、专长和时间进行补偿。培养社群成员创建自己的解决方案的能力。一旦产品发布，促进其灵活和可定制地使用。

2.通过象征手法培养归属感。

在产品层面防止排斥的办法之一是使用默认的表征，以尽量减少成见和表面文章的影响。“许多公司和品牌的插图中，默认的肤色调一直是浅肤色。我们默认的是暗肤色，”甲骨文公司(Oracle)品牌用户体验高级副总裁珍妮·拉姆(Jenny Lam)分享道，“这种默认影响深远。”一些技术人员也在淡化语音技术中的性别角色和文化成见：比如，谷歌助手(Google Assistant)按照颜色（“紫色”）而非性别（“英国女性”）来标注语音助手。

象征手法不只是谁出现在广告和插图中的问题——它还在企业使用的视觉暗示和美学语言中发挥作用。“就数字设计美学而言，受人推崇的其实是欧洲风格：鲍豪斯学派，干净的线条，简约。”拉姆表示。在创建甲骨文新的Redwood设计系统（甲骨文的基础品牌，为甲骨文创造的产品提供视觉及用户体验的指导原则）的过程中，“我们实际上在世界每一个国家都有客户，我们希望这种全球故事能够反映在我们的视觉叙事中……对我们而言，这转化为植根于色调和意象的温暖色彩，其灵感来自世界各地发现的艺术，而不仅仅是来自西方世界。”

如何做到这一点：产品负责人和从业者必须仔细考虑其系统和产品各个层面的代表性。反思一下，作为实现平衡的出发点，你的产品是否对某些社群身份、美学或文化给予了特别关注，还是仅仅做些表面文章。避免系统默认设置对人的身份进行假设，或者不必要地强迫人们给自己归类。

3.加强文化、培训和流程。

为打造服务于更多人的产品，首先要提出你企业结构中的差异问题。“每位领导和专业人士都应该问自己：‘你的团队多元化程度如何？’”IBM员工体验设计方案(Employee Experience Design)的设计负责人厄恩·迈克尔·哈蒙兹(Oen Michael Hammonds)表示，“他们有何社会经济和教育背景？如果你团队中的每一个人都是相同种族、性别或背景，那么相比于拥有不同观点和人生经历的团队所带来的创意，你得到的创新更少。”

多元化团队还必须利用有意考虑包容性的工作流程和工具。“这要从心态、培训、入职管理开始，”甲骨文的拉姆表示，“然后就是建立一个适应这种内置心态的系统。一开始就从强有力的、包容性的观点着手，不要仅仅将其视为一个选项。”

如何做到这一点：产品负责人必须为团队配备多元化职员，并通过能力建设、工具和衡量包容性的流程来支持他们。从业者必须积极鉴别并消除排斥现象。持续的教育和培训会有帮助：“实际上，这可能意味着制作教学工具，比如消除偏见的代码检查工具，或者说插件，这些插件在发现你产品中的能力主义语言时会提供替代语言建议。”Shopify的客户体验经理海利·休斯(Hayley Hughes)建议道。休斯还领导了IBM和爱彼迎的设计系统工作。

4.建立问责制。

问责制对任何目标来说都不可或缺。团队在预先确立明确的包容性义务时就创建了主动而非被动的激励机制。“任何团队开始行动之前，都应该明确他们对包容的定义，”产品顾问和高级用户体验设计师凯特·韦洛斯(Kat Vellos)强调，“你关注的是可及性、文化能力还是种族偏见？如果你更具体一些，就更容易评估你的工作力度。”如果企业和团队将价值一致的长期目标、可实现的短期目标与具体的计划相结合，他们就更有可能采取行动。

问责制应该是一个连续的集合过程。“每个产品团队和专业人士应该总是在问：‘这是否容易获得？这会把谁冷落一旁？’”韦洛斯表示，“包容性的责任应该得到分担，成为每个人成功指标中的一部分。”

如何做到这一点：产品负责人必须为产品和团队定义可衡量的包容性目标和计划。产品团队的所有成员必须分担进度责任。业绩评估应该反映产品团队成员提倡包容性以及为其负责的程度。数字平台和公众应该让产品负责人担起责任——应用商店应该促进包容性取向产品的评级和比较，施加公众压力来彰显进步。

5.在制度层面实现包容性的规范化。

人们通常不喜欢当出头鸟。研究表明，人们和组织会改变自己的行为，以适应被视为正常的行为。将包容性定位成一种主流行为或企业价值可以推动变革，加深员工对企业的忠诚度。实现包容性规范化的途径之一是突出相关的案例研究及成功经验。彭博慈善基金会(Bloomberg Philanthropies)和经济合作与发展组织(Organization for Economic Co-operation and Development)最近发布了一张全球地图，图上位于世界各地的城市可以分享他们的公民创新方案。这不仅可以启发灵感，让创新看上去十分普遍——还可以让人们从彼此的成功与错误中获得借鉴。

规范还通过技术人员每天使用的系统和工具得到强化。“设计系统是一种机制，用于扩展意图并随着时间的推移重复某些结果，”休斯表示，“如果你将成功定义为每个人以最适合他们的方式获取并使用你产品的能力，这就是你要衡量的东西。如果你将成功仅仅定义为某样东西看起来是否好看，那么这就是你要衡量的东西。”

如何做到这一点：产品领导者和从业人员在创建和应用设计系统时，应始终如一地分享最佳做法，并使其工作与尊严和无障碍性等包容性成果保持一致。要在企业内部及整个行业突出包容性案例研究。此外，要有意识地创建设计系统，以便他们可以衡量包容性。休斯表示：“团队希望能够构建可以表达尽可能广泛的需求和情境因素的组件。”当你的团队要担负改变产品使用方式的职责时，可以拓展现有的设计系统组件，而不是从头开始创建和编码新的组件。

共同采取行动

正如梅琳达·盖茨(Melinda Gates)在《女性的时刻》(The Moment of Lift)一书中写道的：“我们多数人都属于相同的三个群体之一：试图创造局外人的人，被迫感觉像局外人的人，以及袖手旁观而不加阻止的人。”就像我们无法通过制止一次针对黑人、原住民或有色人种的暴力行为来终结种族主义一样，我们无法仅仅通过关注用户界面元素的颜色来防止排斥或偏见。参与产品开发的每个人需要承担起创建包容性技术的责任。

菲力克斯·常是Artefact的战略总监。在该公司，他与领先的医疗、科技和社会影响力机构合作，创建以社群及其环境为中心的包容性产品、服务和系统。在加入Artefact之前，Felix在IBM从事数据分析和网络安全产品工作，使数十个产品团队和《财富》500强企业对他们在IBM的用户社群产生了更

大的同理心。在包括SXSW互动大会(SXSW Interactive)、创新学习网络(Innovation Learning Network)、西雅图互动大会(Seattle Interactive Conference)和西雅图设计节(Seattle Design Festival)在内的国际会议上，他作过关于技术、健康、包容性和设计的发言。他毕业于斯坦福大学(Stanford University)，研究重点是虚拟现实中的社交互动与学习。

董事会应增设数据完整性委员会

布拉德·基韦尔 (Brad Keywell) | 文
刘隽 | 编辑

有时好事需要坏事来激发。沉痛教训——丑闻、违约、产品故障——可以让我们正视问题并自问如何加以解决。很多时候，我们知道问题摆在那里，但却没有采取行动。比如：1938年，美国证券交易委员会(SEC)发现McKesson & Robbins制药公司编造了存货清单和应收款项，其价值相当于2020年的3亿美元。虽然这是那个年代最无耻的骗局之一，但是McKesson & Robbins的传奇故事只是步了大萧条期间众多会计欺诈阴谋的后尘。作为回应，国会通过了《1940年投资公司法案》(Investment Company Act of 1940)，建议企业在其董事会中成立审计委员会，以监督财务报告与信息披露——这一保障措施后来成为了一项要求。指令很明确：公司董事会必须监督会计职能部门，确保财务报告可靠，从而保护自由市场，让公司提防内部的不良行为者和盲点。

此刻，数据完整性就是我们知道自己需要的好东西——现在采取行动好不算太晚。《投资公司法》构想的审计委员会监督的是人员和流程，而不是技术和数据（现代计算机直到1955年才被用于企业的会计职能部门）。今天，数据完整性是先进制造、网络安全和灵活运营的基础。就像20世纪30年代的财务报告一样，数据是盈利能力的核心

基础，但缺乏一个诚实的经纪人。结果如何？对信息的不对称控制扭曲了企业内及企业外的竞争决策。希望保持领先地位的公司可以——并且应该——主动成立一个数据完整性委员会。

改革往往在灾难来袭之后才会发生。不过，我们可以说已经看到了应该会刺激企业扩大管理职责的那种丑闻。从艾奎法克斯(Equifax)到索尼再到塔吉特(Target)，企业的首席执行官(CEO)和董事长们都因IT漏洞泄露了客户和员工数据而丢掉了工作。根据波耐蒙研究所(Ponemon Institute)和IBM的《2020年数据泄露报告的代价》(Cost of a Data Breach Report 2020)，平均每起数据安全漏洞事件给美国企业造成的损失约为864万美元。2/3的领导者在毕马威会计师事务所(KPMG)最近的一项调查报告中说，他们对自己企业使用数据的方式缺乏高度信任，而在科克大学商学院(Cork University Business School)的一项研究中，只有3%的企业达到了基本的数据质量标准，阻碍了他们产生有价值的数据见解的能力。

很少有企业对数据完整性的普遍风险和回报作出反应。在多数的最高管理层中，数据完整性在公司的管理结构中尚无特定的主管人；审计委员会视其为他们财务报告职责的边缘。工业巨头们一直在费力地利用数据或将数据货币化，这削弱了他们的竞争优势，并使自己面临着来自优步(Uber)、爱彼迎(Airbnb)和亚马逊等数据优先的科技公司的干扰。根据《数据泄露报告》，投资成立数据完整性团队的企业在每次泄密事件中可以少损失200万美元，然而，极少有企业拥有这样的团队。

在数据安全、数据优化以及潜在数据完整性方面拥有可靠实力是上市公司股东的合理期望。然而，历史表明，企业扩大的管理范围通常来自于监管，而非创新。在这种情况下，我认为依赖监管部门不是

解决问题的方法；数据的复杂性最好由从业者来把握和解决。解决之道是在公司董事会中成立一个数据完整性委员会，以确保运营数据——公司最被低估、最具风险的资产，也是受审查最少的资产——准确、完整和安全。该委员会将保护敏感信息免受内部滥用、不遭到黑客及外国国家行为者的攻击。它会让领导者负责做出数据驱动的决策，鼓励高管利用现有的企业数据库，并在数据中建立可防御的护城河。

你可能会问自己："我如何入手？"以下是围绕人员、业务和战略目标的三条指导原则。

数据完整性需要一个跨职能团队

数据完整性监督团队需要包括来自整个公司的专家——IT领导、产生最大数据量和最有价值数据活动的经理、主题专家、部门业务经理、监管专家和法律总顾问。该团队的目标是识别要收集的数据，确立确保数据准确性的最佳方法，制定如何评价、保护和使用数据的指导方针，以便同时为利益相关者和公司提供服务。日常决策不应该发生在董事委员会级别，而是应该由数据完整性委员会进行监督，而这个跨职能的数据完整性团队隶属于数据完整性委员会。

以一家全球铁路服务公司为例，该公司通过火车上的传感器收集数据，并希望确立各种类型数据的价值。IT部门对地理空间数据有网络安全方面的顾虑，可靠性领导可能需要这些地理空间数据来引导火车驶往最近的修理厂，而法律总顾问可能必须向监管委员会和铁路部门报告两类数据的合规性。关于如何组织数据用于简报和商业用途的

决策涉及利益相关方，他们的职责各不相同，需要在公司最高层加以解决。

组建数据完整性团队不必在没有参考的情况下进行。最佳实践模型，比如数据管理协会(Data Management Association)的《数据管理知识体系指南》(Guide to the Data Management Body of Knowledge)，可以作为构筑数据完整性委员会人员及政策的模板。

数据处理工作需要在全公司开展

在缺乏明确的全公司政策的情况下，公司各部门可能根据自身利益行事，制定独特、相异的数据管理做法。其结果往往是一种令人不解、封闭孤立的做法，或者将数据完整性的知识局限于一个不熟悉更广泛业务的程序和风险的人身上。

该委员会应该出台涉及内部数据使用及最佳做法的政策，包括员工培训、与第三方数据处理商合作的标准、事件复议程序、超常风险准备。如果必要，甚至还包括修订委员会范围的程序。

由该委员会制定的数据完整性管理解决方案应该是持续不断、因行业而异的。理想情况下，它会包括企业内专家的意见，以维持各独立流程的协调。制定培训和继续教育计划——包括通用的和针对具体部门的——使数据完整性成为企业的优先事项。

委员会的职责应强化战略目标

数据完整性基准属于衡量企业健康及其根基的会计指标和运营关键绩效指标(KPI)。在利用数据完整性来支持数据的战略使用时，这种自上而下的委员会视角是无价之宝。委员会应该确认是否符合有关数据的监管要求，是否维护行业特定的数据质量标准，以及是否勤勉地缓解网络安全风险。它还应该监控用于运营决策的数据质量、确认努力开展了挖掘数据的活动，以产生影响深远的见解，确定公司数据投资的价值，并了解为从数据中获得收益而做出的商业决策。它必须将这种全面的数据观点引入高层的决策。

...

数据完整性与数据保护及利用，是未来卓越成就的基础。我们的数据和我们客户的数据是否安全？哪些以数据为核心的可能性尚不可见？更理想的是，必须出现哪些数据导向的机会来鼓励活动？为实现这一新现实，企业董事会必须带头解决这些问题。在创建和发展全球企业30年之后，我对董事委员会在其职权范围内加快活动的能力有了精辟的认识。数据完整性委员会在数据完整性面临威胁时会强制做好底线准备，并确保最大限度地利用数据投资。

布拉德·基韦尔是Uptake公司的创始人及CEO。

“严肃”领导者
也需要自我照顾

帕莱纳·尼尔 (Palena Neale) | 文
刘隽 | 编辑

自我照顾的好处人人皆知。然而，当我与领导力客户一起合作时，围绕整个想法我经常会得到重大推诿。为何许多领导者如此抵触给自己留点时间？

这通常可以归结为在何为好领导、何为自我照顾以及自我照顾的实际效果如何这些方面的误解。幸运的是，我还发现，经过一些深思熟虑的内省，即便是我们当中疑虑最多的人也可能克服这些误解，学会从自我照顾中获益。下面是我的客户拒绝自我照顾的三个最常见借口，以及我提供的一些解决方案，以帮助领导者克服这种抵触情绪。

“自我照顾只是新时代嬉皮士般的胡言乱语。”

我的一些客户认为，自我照顾的整个概念与他们心目中“严肃”领导的形象背道而驰。他们会对冥想、正念、诵经、“任何涉及蜡烛的东西”、漫步大自然以及“放慢脚步”这一整套想法翻白眼。其他人则把花时间在自己身上小看成一种“放纵”——也许别人喜欢，但这是他们自认为负担不起的一种奢侈品。

我们该如何开始挑战这些局限观念？首先，我与客户一起将自我照顾重新定义为一种投资，可以提高他们身为领导者的整体生产率和成效。数据驱动的方法通常最具说服力，而且研究表明，饮食、锻炼、睡眠和情绪调节可以促进健康和幸福感。

具体而言，健康的饮食与更好的心情、更高的精力水平和更低的郁闷水平相关。有氧运动加速血液流动，促进学习和记忆。拥有良好的睡眠与增强注意力、提升认知功能（包括创造力和创新）、提高学习能力及增进同理心有关。

为了重新聚焦自我照顾的实际益处，我通常会问客户下列问题：

• 如果我请你关注饮食、睡眠、锻炼和情绪调节，而非“自我照顾”，你的感受会有何不同？

• 你现在可以停止、开始或继续做什么事情来改善身心健康？

“我没时间！”

通常，当我提出自我照顾哪怕是稍作休息这一话题时，我的客户就会以类似这样的话来回应：“你开玩笑吧？！我已经大大超越职责了，照顾我的团队和家庭、努力安排居家上学、在情感上支持我的朋友、同事、家人……我没有时间做这事！”

可悲的是，这种持续的压力在如今忙碌不止的领导者中间太普遍了。不幸的是，当我们承受压力时，神经科学告诉我们，我们的杏仁核——大脑中负责战斗或逃跑反应的区域——就被激活，将负责逻辑推理、解决问题、决策和意志力的前额皮质资源转移。换句话说，恰恰是在我们感到压力、不知所措的时候，放慢脚步才对我们最有益

处，其目的是为了高瞻远瞩、锐意创新，并解决让我们焦虑不安的问题。

这也是完全得到了研究支持的。研究表明，休息可以帮助防止决策疲劳，更新并加强动力，提高生产力和创造力，巩固记忆，改善学习。即使短暂的“小憩”也可以提高注意力和生产率。

当我们考虑压力导致的“我没有时间”式异议时，以下问题很有用处：

• 你生活的重中之重是什么？没有健康和幸福，你能实现它们吗？

• 在能够掌控局面时做出反应，比或承受压力时可以节省多少时间？

• 今天，你可以选择说不，并将至少带来5分钟时间回报的事是什么？（提示：你花在社交媒体上的时间可能比你希望的长！）你如何利用这段时间来提升自己的幸福感和表现？

“领导者要坚强。如果我是一名好领导，我不该需要自我照顾。”

我的一些客户来接受指导时认为，作为领导，他们绝对不能表现出丝毫脆弱。我最近与一名客户合作，她解释说她希望自己——以及任何“有自尊心的”领导——知道所有的答案。“否则，”她表示，“别人凭什么追随我？！”施行自我照顾是软弱的标志，这种观念与表现出软弱会令你成为糟糕领导的想法相结合，造成了严重的抵触情绪，哪怕只是对这些做法进行探索，她也不愿意。

为了打消我客户的狭隘观念，我们需要探查她对当领导意味着什么的先入之见，深入探究脆弱的力量以及我们在依赖他人时可以创造的机会。随着她开始认识到授权和寻求帮助的重要性，她能够看到，自我照顾实际上是成为更有成效的领导的关键。

如果你正费力转变自己对“好”领导形象的观念，试着问问自己这些问题：

• 如果你认识的最坚强的领导正与压力抗争，你会建议他做什么？

• 过去，在自己身上花时间是如何让你或团队获益的？

• 如果你不需要帮助，可又希望给自己充电——你会怎么做？

一旦你开始克服最初的抵触情绪，那就该开始考虑如何将自我照顾融入日常生活了。以下是几条有益于我的客户的策略：

与自我照顾（无论你想怎么称呼它都可以）和平相处。承认你的抵触情绪是克服它的第一步。比如，我曾与之合作的一名领导将自我照顾与盘腿坐在地板上长时间冥想联系起来，配之以熏香和诵经，他对此完全排斥。一旦我们消除了这种误解，就能够对自我照顾产生更具意义的理解——对他来说，这包括早间的一次日志练习、下午一次短暂的自然漫步以及晚间15分钟的成人爵士舞。

将其个性化。要知道，自我照顾与践行它的人一样具有个性，因此它有许多不同形式。你可能不喜欢水疗，但也许你能从大自然中获得提振。电话交谈可能让人精疲力竭，可是拿出一个速写本或填字游戏或许会让你重新振作（反之亦然！）。

将其微型化。短暂的消遣可以提供强大的动力。我的一位客户每天都设好闹钟，进行为时5分钟的仁爱冥想，他发现这将他置于“酝酿着许多风暴”的中心。尝试用线上正念冥想来改善情绪调节，用写日志

来增进自我意识，用创意写作来提升幸福感和创造力，和有阵子未交谈的人取得联系，以增加你的社会联系，用感恩行动或善意之举来促进正能量，或者围着街区散步，以让你的血液流动。

在日程表上腾出时间。一旦你提出了计划，请将其列入日程安排，让它正式生效！如果你不确定自己到底想做什么，可以先简单确定每天两个10分钟时段，设好闹钟，然后在每个时间段内尝试一种新的自我照顾活动。

试验。你绝不会在第一次就做到完美。一旦你已开始，想想什么对你有用，你可能想要改变什么或者在日常生活中增添什么。你也可以从同辈或同事那里寻求灵感。没有必要无谓地浪费时间——如果他们所做的事听起来很有吸引力，那就加以借鉴并为自己所用。

一旦你弄清了，请与人分享。作为领导者，你要为你的员工定下基调。因此，请分享对你有效的方法，通过文字和行动来表明，你知道照顾好自己的重要性。如果你对自我照顾投资保持坦诚，你的团队以及整个企业都会跟随效法。

...

自我照顾从你开始。它有大大小小诸多式样，如果自觉坚持下去，它会给予你需要的工具，成为更优秀的领导、更快乐健康的人。如果你希望成为最好的自己，激励周围的人做同样的事，那么投资于自己的健康就值得让你腾出时间。

帕莱纳·尼尔是领导力训练、指导和咨询机构Unabridged的创始人，该机构专注于帮助女性利用她们的权力和潜力，以产生更大的个人和社会影响。她的研究和教学主题是女性领导力。

博客 @HBR

重整销售流程

安德里斯·佐尔特纳斯 (Andris A. Zoltners)、PK·辛哈 (PK Sinha)、
萨莉·洛里默 (Sally E. Lorimer)、克里斯·摩根 (Chris Morgan) | 文
刘隽 | 编辑

重组或裁员等销售队伍重大变动会颠覆销售团队的工作方式以及辅助系统。协调不善的改变可能会破坏客户关系，损害收益并削弱销售人员的控制感和自尊心。所以，也就不奇怪为什么领导者经常等到避无可避，才会实施重大变革。

新冠肺炎这样的危机使销售领导者、经理和销售人员更容易接受变化。随着领导者将人们召集在一起应对共同的挑战，危机也可以激发活力、勇气和毅力。

随着实施变革变得更加容易，关键的挑战就变成了决定要变革什么。除了在疫情期间被迫迁移到线上联系外，销售组织还要处理关键的问题。客户未来的采购方式会变成什么样？销售流程中有多少环节会维持在线上？这对销售组织的设计、成功销售概要、销售激励结构以及其他销售管理决策意味着什么？现在迫切需要注意四个问题，因为随着时间的流逝，变革只会越来越难。

反思销售流程

在新冠疫情暴发之前，采购者就已经在数字技术的悟性上领先于B2B销售组织。采购者的预期受到日常生活中亚马逊和Netflix之类在

线购买体验的影响。有三个因素导致B2B销售组织的数字化进程缓慢。首先，促进数字化和线上销售通常意味着要从一线销售人员手中夺走一些客户或销售任务。销售人员自然抗拒，希望保持对流程中每个步骤的控制。其次，销售主管在权衡客户关系受损的风险时退缩了。第三，由于技术的刚性与B2B销售的流动性相冲突，数字系统的实施充满了延迟，并伴随有问题的影响。

微软首席执行官萨蒂亚·纳德拉（Satya Nadella）表示，疫情影响了生活和工作的方方面面，“我们在两个月内看到了两年才会发生的数字化转型。”确实，变革的技术壁垒正在迅速瓦解。销售人员和客户也准备好了改变。一位一线销售人员热情地观察着全新的线上销售世界，“客户已经习惯了。”要向前迈进，重要的是知道一线销售人员何时仍会在销售流程中占重要地位或主导地位，何时会失去作用。

关键是让线下销售渠道与购买的复杂性和购买者的不确定性保持一致。如果是简单的销售情境，销售组织可以消除或减少上门拜访。情境包括：

直截了当的购买步骤（分享信息，下订单）

对线上联系感到满意的客户

已经知道要买什么的决策者，特别是重复购买者

如果是复杂的销售情境，销售组织将回归线下销售。情境包括：

需求不确定或解决方案不确定的客户

需要合作和创造力的情况

拥有众多影响决策因素的买家

重新调整销售团队的规模并进行重组

重新设计销售流程需要考虑销售团队的规模和结构。当工作转移到数字和线上渠道时，一线销售团队的规模可能会缩小。

新冠疫情严重挫伤了旅游和交通运输等行业，精简销售团队显然是大势所趋。但是其他行业也在缩减一线销售人员的数量。在一家制造设备公司，客户更愿意向现场销售工程师寻求技术支持和履约方面的帮助，而不是通过服务台总机。在疫情期间，没有销售工程师在现场，客户被迫选择“合适”的服务渠道。客户发现，服务人员比他们预期的更有能力解决问题。线下销售恢复后，该公司计划减少现场销售工程师的数量，并减少销售和服务之间的重叠。

正当许多销售组织面临裁员的痛苦时，云服务等行业却存在着扩大规模的机会。出乎意料的是，销售团队的扩张往往滞后于业务需求，因为销售人员通常不喜欢放弃客户，这是增加销售人员的自然结果。当竞争对手被疫情削弱时，扩大规模还可以创造优势。

改变成功销售概要

销售流程和角色的改变可能导致需要重新考虑成功销售概要(Sales Success Profile)。如果当前销售团队成员的能力与新的角色要求不符，这可能是最艰难的变革。疫情期间，销售团队不得不熟练掌握数字技术。展望未来，销售人员、经理和领导者也将需要其他的新能力。

一家从疫情中成功反弹的工业阀门制造商正在重新定义成功销售的概要，不再强调基于人际关系的销售技巧，而将更多精力放在揭晓客户偏好、具有同理心和价值驱动的销售方法上。这一变化使更多女性加入了以前由男性主导的销售团队。

其他销售组织通过引入更多具有团队精神的销售人员来适应多渠道销售环境。销售经理的职责也在发生变化——例如，更强调适应性，而不是指导结构化流程的能力。

修改激励措施

有了新的销售流程和成功概要，可能还需要重新设计激励措施，以加强销售角色的转变。此外，重新设计激励计划可以解决疫情暴发之前已经存在但尚未解决的问题。以下几点是需要考虑的改变。

让薪酬与价值挂钩。一位共同基金高管（在国内，共同基金的正式名称为“证券投资信托基金”——编者注）最近观察到：“领到总收入1/3的内部销售人员，其表现比一线销售人员更好。”随着销售从线下转移到内部再到数字渠道，每个销售岗位的薪酬水平都需要进行调整，与工作表现和增加的价值挂钩。

改变薪酬结构。在某些情况下，销售变得更加多渠道和团队化，但是销售人员的收入仍然与个人短期业绩挂钩。现在可能是时候调整薪酬结构了，提高月薪，减少奖金，或者将奖金与反映团队绩效的指标挂钩。

重新考虑激励计划的类型。办公用品和医疗用品等行业有很高的结转销售（只需很少或根本不需要销售努力就可以复购）。然而，这些行业通常只会在第一笔销售中给销售人员支付佣金。如果改变激励计划，转为鼓励实现和超越销售目标，可以调动更多的销售积极性，推动增长。

使指标与战略相一致。例如，销售人员实现综合销售目标（所有产品的总销售额）就可以获得激励，即使产品的利润率或战略价值不

同。现在是修订激励计划的好时机，可以强调和突出特定的产品。

销售团队的这些改变具有连锁反应。新的销售流程会影响销售角色和组织设计，从而影响成功销售概要和激励计划等。领导者在实施这些以及其他具有挑战的销售变革时，让销售决策和销售规划保持一致至关重要。

安德里斯·佐尔特纳斯是西北大学凯洛格商学院(Northwestern University's Kellogg, School of Management)的名誉教授。他是全球商业咨询公司ZS Associates的联合创始人，并且是一系列销售管理书籍的合著者，包括《销售分析的力量》（The Power of Sales Analytics）一书。**PK·辛哈**是全球商业咨询公司ZS Associates的联合创始人。他在印度商学院(Indian School of Business)给销售主管们授课，并且是一系列销售管理书籍的合著者，包括《建立一支成功的销售队伍》（Building a Winning Sales Force）一书。**萨莉·洛里默**是全球商业咨询公司ZS Associates的市场营销和销售顾问，同时也是一名商业作家。她是一系列销售管理书籍的合著者，包括《销售补偿方案》（Sales Compensation Solutions）一书。**克里斯·摩根**是全球商业咨询公司ZS Associates的董事经理，帮助企业改变进入市场的模式，并提高与客户的合作效率。

抢鲜读COMING SOON

*具体内容请以最终出版为准。



2021年1月刊聚光灯

构建商业新模式

上市公司的模式该换了

过去40年来，上市公司的模式是否合适一直处于争议之中。批评者提出，在如今交易频繁的资本市场，这种模式会鼓励高管日益倾向短期利益，目光狭隘，一心想着自己的股票薪酬，对激进型对冲基金感到恐惧。这种意见的对错尚且不论，目前的模式的确有问题：从1997年到2015年，美国上市公司数量减少了一半，而标普1500公司里有一个主要股东或主要股东集团的公司在2002年至2012年间增加了31%。在这篇文章中，多伦多大学罗特曼商学院前院长罗杰·马丁（Roger Martin）考察上市公司的衰退，解释了这种模式无法再满足其重要利益相关者基本需求的原因，并提出了可以取代上市公司成为主流商业模式的新结构。

哈佛法律教授卢西恩·别布丘克（Lucian Bebchuk）写道，对于高管一味关注短期财务结果的担忧太夸张了，而且一般没有数据支持。别布丘克批评了希望保护高管免受维权投资者影响的“企业隔离”，表示维权投资者起到了监督和激励管理者的重要作用。

前沿

新人CEO为何表现出众

经验丰富在大多数情况下都是好事，但猎头公司史宾沙（Spencer Stuart）的一项新研究得出了一个惊人的发现：就CEO职位而言，有经

验可能不是好事。这项研究涉及855名S&P 500公司任职20年的CEO，研究者发现，此前在其他公司担任过CEO的参与者（占总人数的16%）表现不如第一次担任CEO的人。

奇思辩

站立会议阻碍创新

哈佛商学院的安迪·吴（Andy Wu，音译）及其他研究者将一项田间试验嵌入一场谷歌黑客马拉松，考察敏捷工作流程的核心要素——站立会议对创新的影响。他们发现，站立会议较多的团队开发出的产品总体创新度较低。结论：站立会议阻碍创新。研究者提出，要促进创新，管理者应当减少会议，鼓励员工独立挖掘自己的想法。

IdeaWatch 前沿

新理念
新研究



绩效

技术改变了人员分析，是好是坏？

TECH IS TRANSFORMING PEOPLE ANALYTICS. IS THAT A GOOD THING?

托马斯·查莫罗普雷穆日奇（Tomas Chamorro-Premuzic）
伊恩·贝利（Ian Bailie）| 文
永年 | 译 蒋荟蓉 | 校 孙燕 | 编辑

数字化转型正在影响人才管理系统，正确管理关键数据可以促成企业与员工双赢。

一个世纪前，弗雷德里克·泰勒（Frederick Taylor）的科学管理法（Scientific Management）奠定了现代人力资源的基础。他提出的核心前提是，企业应该将工作场所变成现实世界的心理实验室，衡量并监控员工的一举一动，从而提升员工表现，减少其压力。这一革命性的范式，引领亨利·福特（Henry Ford）等著名实业家在人体工程学方面进行了前所未有的创新，开创了影响深远的流水线，以及一种优化职责、任务和岗位设计以提升员工生产率的科学方法。福特这样的大企业成了应用心理学的试验场，循证人力资源（evidence-based HR）就此诞生。

100多年后的今天，泰勒的理论仍未过时。谷歌、微软等一些最大、最成功的企业正在加大对数据科学的投入，招募大批工业及组织心理学博士，加速进行数字化转型，以便围绕人工智能和大数据部署智能技术，改进人才管理系统。人员分析正在蓬勃发展，而且在疫情前就已经相当先进。如今的工作逐渐转向线上（往后甚至可能一直向

着这一方向发展），可用于了解和预测员工行为的数据量将继续呈指数级增长，创造更多通过技术和数据进行人才管理的机会。

通常来说，人员分析是一种人力资源职能，追求以数据驱动的方式，深入了解企业员工队伍——是的，人力资源也有重视数据的一面。如果数据是对员工行为的数字记录，那么人员分析就是从数据中提炼出有实际操作意义的情报、协助提高企业成效的科学。多数企业坐拥丰富的数据。我们一再听人说“数据是新石油”，可是没有洞察的数据只是毫无意义的数字。我们需要正确的框架、模式或专业知识，让数据产生意义，然后采取行动，在企业中做出数据驱动的决策、变革，建立数据导向的文化。正因如此，人员分析是一种谨慎且成体系的尝试，旨在让企业更加以证据为基础、以人才为中心，进行精英化管理。这种做法有望提升企业生产力。

比如员工体验，以往是通过关于工作满意度或员工敬业度的年度问卷调查进行评估。这些指标虽然与工作业绩呈正相关，但相关性通常很小（敬业度和生产效率之间的重合低于20%），并且与员工个性等无关因素混杂在一起。一年只评估一次员工状态也不合理，为何不多评估几次呢？

正是在这种情形下，更频繁的“意向调查”和员工倾听工具开始受到追捧，而且可以迅速用于推动员工和企业受益的实践。Glint、CultureAmp、Qualtrics和Peakon等公司都可以帮助企业定期给员工“号脉”，实时了解敬业度和员工情绪。虽然员工倾听已开展了一段时间，但是在新冠疫情期间愈加受人青睐。荷兰合作银行（Rabobank）、默克公司（Merck）和澳大利亚国家银行（National Australia Bank）等企业都在使用员工倾听工具，来了解员工如何应对新的远程工作安排、对支持的需求如何变化，以及回归办公室的意向。通过分层抽样（替

代随机抽样的一种方法，使数据科学家可以划分给定的样本的层次，对该群体进行预测）、对自由文本评论的文本分析（用软件将文字和文字频率解码、转译为情绪或不同的心理特征）以及网络论坛等方法，企业可以在快速变化的环境中了解员工重视的东西，获得有价值的情报，同时在个人层面避免员工产生调查疲劳，且保持匿名。

另一个重要的问题（特别在当下）是，新技术能否用于保证人的安全，监测其身心健康。现在人们广泛讨论雇主如何保障工作场所安全、确保在封闭结束后重新安全地开放办公室，有用的不只是测体温或保持社交距离等寻常措施，可用于支持员工的新技术有很多。如果员工不介意分享数据，现在的可穿戴设备可以检测压力和焦虑程度。聊天机器人可以用来询问员工的情绪状态，并提供建议。当然，信息可以用来服务人，也可以用来控制人：如果你掌握了一些人的感受，以及生理与心理状态，可以利用这些信息很好地帮助他们、改善他们的状况，也可以操纵和控制他们（人们并不希望如此）。只要技术使组织或其他人深入了解一个人内心深处的情感状态，就会出现这种情况。

值得注意的是，由美国谷歌和苹果公司开发的追踪应用，可以让企业轻松监测和改善员工健康状况。同样，学术界正与开发可穿戴设备的初创企业合作，比如Oura指环与加州大学旧金山分校合作，利用人们自愿提供的生物特征识别数据，进行新冠病毒风险预测。这些创新可以看作是数字版的上班量体温，或医生检查关键症状。虽然这些措施存在争议，因为可能侵犯隐私和匿名权，但却有越来越多的大企业采用。而且，随着物质生活与数字生活之间的界线逐渐模糊，数字措施和模拟或现实措施也变得越来越难分辨。

另一个关键目标也许是提升员工的业绩或生产率。多数企业都以此为主要目标，哪怕企业非常关注员工士气与幸福感，也主要是因为认为这些与业绩有关。然而，这也是监控显露出可怕之处的地方。电话、传感器、Alexa、可穿戴设备和物联网都能够探测并记录我们的行动，我们真正离线、不被雷达发现的机会少之又少，监控可能会全面侵犯隐私。比如，一些企业现在考虑推出更具侵入性的监控软件，可以在员工工作期间截屏并追踪其行动，以此跟踪其生产率，监控迅速转为远程工作的员工队伍。今年早些时候，普华永道（PwC）因开发监视系统追踪员工是否离开电脑，而招致了相当多批评。

还有企业在考虑开发针对办公室内新冠病毒传播状况的监测工具。可是，随着越来越多的监测技术被用来应对疫情，员工必须做出何种妥协呢？如果企业以保护员工健康为幌子，强制员工使用这类工具，员工如何保障自身隐私、确保数据不被用于其他目的？因此人力资源部门必须介入，推动交流，设法解决员工信任、企业责任和一切新技术的道德问题，在员工、管理者和企业需求之间取得平衡。

尽管我们仍处于这场革命的最初阶段，但人才管理的每个主要纵向领域都已取得明显的进步，有了一系列有科学支撑的新工具和技术。如果领导者能够向企业灌输一种强调信任、尊重和公平的文化，并按照最有力的道德和法律参数来部署创新（这可不简单），就有机会取得显著进步。

企业在考虑新技术或人员分析项目时，只是希望把道德置于首位还不够。我们认为，企业必须正式为人员分析制定道德章程，明确规定该做什么、不该做什么，就像使用客户数据或财务数据的指导方针一样。为了建立并维护员工对数据使用的信任，企业需要正视道德和隐私问题，在使用员工数据的问题上对员工做到公开透明。

毋庸置疑，技术加上近乎无所不在的工作及相关行为数字化，可以让企业大规模监控、预测和了解员工的行为（和思想），这是一件前所未有的事。与此同时，同样的技术如果以不道德或非法的方式被利用，也可以用来控制和操纵员工，破坏信任，不仅威胁到员工的自由和士气，还会威胁隐私。防止这种情况发生的唯一办法是严格执行相应的法律法规，确保员工掌握主导权，能够授权（或不授权）雇主使用自己的数据，并受益于雇主从数据中提炼的信息。诚然，对雇主有益和对员工有益，这两者在逻辑上并不相悖。可是，强迫员工进行某些行为，或者利用员工个人数据来对付他们的诱惑，比我们想象的更加强烈。

托马斯·查莫罗普雷穆日奇是万宝盛华集团（ManpowerGroup）首席人才科学家，伦敦大学学院和哥伦比亚大学商业心理学教授，哈佛大学创业金融实验室研究员，著有《为何如此多不称职的人当上了领导？（以及如何解决这一问题）》［Why Do So Many Incompetent Men Become Leaders?（and How to Fix It）］一书，他在TEDx的演讲就基于此书。**伊恩·贝利**是Insight222的COO，myHRfuture的董事总经理。myHRfuture是一个学习体验平台，帮助人力资源专业人士构筑人员分析、人力资源技术和员工体验方面的技能。在加入Insight222之前，伊恩在思科（Cisco）担任高级全球人力资源领导职务。

人口统计

预测类技术可能面临道德批判

WHEN DOES PREDICTIVE TECHNOLOGY BECOME UNETHICAL?

艾瑞克·西格尔（Eric Siegel）| 文

柴茁 | 译 蒋荟蓉 | 校 孙燕 | 编辑

机器学习可以探知你的许多秘密——包括最敏感的信息，比如预测你的性取向、是否怀孕、是否要辞掉工作，或者可能命不久矣。

那么，机器是真的“知道”你的秘密，还是仅靠猜测？如果机器只是像人一样进行推测，那这么精确有错吗？

让我们来看几个例子：

美国塔吉特百货（Target）对孕妇的预测，或许是算法探知人类秘密最知名的用例之一。2012年，《纽约时报》的一篇文章讲述了企业可以如何利用手中的数据，文章中有一则趣闻：一名父亲看到塔吉特百货给女儿发送带有明显指向性的婴儿用品优惠券，才得知十几岁的女儿怀孕了。这个故事可能是虚构的，即便真发生过，根据文章对塔吉特百货工作流程的详细解读来看，也可能只是巧合，而非预测性分析。不过，预测技术的确存在隐私风险。毕竟，如果一家公司的市场部门能够预测出谁怀孕，就代表其查看了非自愿提供的敏感医疗数据，但其实只有受过专业培训的医护人员才能妥善处理和保密这类数据。

此类信息的获取途径如果得不到妥善管理，将对个人生活产生巨大影响。一名担忧的市民在网上指出，设想一名孕妇，“工作不稳定，而且还没有申请好产假期间的政府福利……此时被曝光怀孕，可能会令她失去生产补助金（约2万美元）、产假福利（约1万至5万美元），甚至丢掉工作。”

这不是数据处理不当、泄露或被窃取的问题，而是产生新的数据——即间接发现人们不愿意披露的真相。企业可以通过现有的数据进行预测，见微知著，从而获得有力的洞察。

因此，预测模型的表现过于优异，是否反而对我们不利？我们知道，模型预测不准确会造成损失，但过于准确是否也不太好？

即便本身准确性不高，模型仍然可以对特定人群的怀孕情况做出准确预测。假设18岁至40岁之间的女性顾客中有2%是孕妇，如果模型能够找出顾客中怀孕可能性高于平均水平3倍的人，其中只有6%是孕妇，这样一来预测准确性就提升到了原本的3倍。若是进一步缩小范围，比如锁定最可能怀孕的前0.1%人群，预测准确性会更高，如果提升到原来的46倍，那么这其中可能有92%的人是孕妇。在这种情况下，系统足以识别出非常可能怀孕的女性。



同样的概念也适用于预测性取向、种族、健康状况、定位和离职意向。即便一个模型综合来讲不是很准确，但针对相对有限的群体，也可能准确地预测到这些信息。因为人群中总有一小部分人的相关信息更加易于探测。现在的技术或许只能准确预测相对较小的群体，但即便是100万人里前0.1%的群体，也意味着有1000个人的情况是可以被预测的。

很好理解人们为什么不想让其他人知道这些信息。2013年惠普预测将有超过30万员工可能离职——相关指标被惠普称为逃跑风险

（Flight Risk）指数，并被提交给管理者。如果计划离职，你大概不会想在正式提出之前让领导知道。

还有一个例子，人脸识别技术可以用于追踪定位，涉及一个人悄无声息转移地点的基本自由，比如公共场所放置的监控就能够识别出某人在某一时间段在某个特定地点。我当然不是指责人脸识别技术，但微软和谷歌的CEO都因这个原因而反对这项技术。

再比如，一家咨询公司为人力资源部门制作了预测员工流失情况的模型，并表示可以预测员工死亡状况，因为这也是造成员工流失的一个因素。人力资源部门回应道，“不要给我们看这个！”他们并不想承担预知哪些员工可能马上面临死亡威胁而带来的责任。

研究表明，预测性模型还可以通过Facebook点赞等痕迹，识别出其他隐私属性——比如种族和民族。需要担心的是市场营销人员会如何利用此类预测。哈佛大学政府和技术专业教授拉坦娅·斯威尼（Latanya Sweeney）说，“最后，网上的广告会带有针对性。你不会想让新手妈妈看钓鱼竿广告，而让钓鱼的人看纸尿布的广告。问题是这种针对性什么时候会越过精准营销的界限，对整个群体产生负面影响？”的确，斯威尼的一项研究表明，用谷歌搜索“听起来像黑人”的名字时，弹出广告暗示这个人有犯罪前科的几率比搜索其他姓名时高出25%，即便广告商的逮捕记录库中并没有叫这个名字的人。

“如果创造一项可以分辨出种族的技术，就可能有人用其去压迫这个种族的人。”美国乔治敦大学法学院隐私及技术中心高级经理克莱尔·加维（Clare Garvie）说。

利用预测性技术对不同民族实施差别对待，将风险提升到了一个新水平。麻省理工学院深度学习研究员乔纳森·弗兰克（Jonathan Frankle）提醒说，这种趋势可能会蔓延到多个地区。“我认为将这种技

术视为对民主的威胁并不过分。一旦国家采用这种严重的威权模式，就会利用数据，以一种更根深蒂固的方式来强行灌注思想和规则……从这个意义上说，我们正在稀里糊涂地步入这场紧急危机。”

给机器学习所追求的预测性目标划清道德界限，是一个艰巨的挑战，要准确划定应该立法禁止的部分（如果有的话）更是难上加难。但是，我们至少要保持警惕，注意机器学习何时会助长早已存在的不道德行为，以及要何时小心处理其产生的数据。

艾瑞克·西格尔博士是知名顾问，曾于哥伦比亚大学任教，将机器学习讲得通俗易懂、引人入胜。他是“预测分析世界”（Predictive Analytics World）与“深度学习的世界”（Deep Learning World）系列会议的创始人，也是Coursera机器学习公开课讲师。他是一位受欢迎的演讲者，曾受邀发表过100多场主旨演讲，也是《机器学习时报》（The Machine Learning Times）执行主编。他著有畅销书《预测性分析：预知谁会点击、购买、撒谎或死亡的魔力》（Predictive Analytics: The Power to Predict Who Will Click, Buy, Lie, or Die）。

科技

提供保守的在线等待时间

WHEN PROVIDING WAIT TIMES, IT PAYS TO UNDERPROMISE AND OVERDELIVER

余秋萍（音译）（Qiuping Yu）| 文
永年 | 译 蒋荟蓉 | 校 孙燕 | 编辑

1999年，迪士尼乐园成为了虚拟排队的先驱。这一年迪士尼引入快速通行（FastPass）系统，允许游客在园内游玩其他设施的同时虚拟排队。自此，虚拟排队在餐馆、客户服务中心、共享乘车平台及其他行业中变得十分普遍——新冠疫情进一步加速了这个趋势。不过，虚拟排队并非完全公平。企业应如何优化虚拟排队过程中的客户体验?

当然，提升接待能力是最简单的解决方案，可是这样做的成本通常极其高昂。幸运的是，在不提高接待能力的情况下缩短等待时间，以及在不改变实际等待时间的情况下改善用户体验，都是可以实现的。

过去的十年中，我就虚拟排队中提供预计等待时间对客户体验的影响进行了广泛的研究，得出四个结论，可以为企业提供参考:

结论1：提供预计等待时间，可以减少客户平均等待时间。

我们的第一个发现可能并不令人意外，但对实行虚拟排队的企业来说意义重大。在宾夕法尼亚大学的加德·阿隆（Gad Allon）与西北大学的阿沙勒·巴桑布（Achal Bassamboo）对银行客服中心进行的一项研究中，我们发现，提供预估的等待时间可以减少所有客户的平均等待时间。因为如果有人放弃排队，其他人的等待时间就会缩短。当等待

时间很长时，提供预计等待时间会促使某些客户放弃排队，而非高峰的时间则少有人放弃，如此一来企业就可以保持服务客户总数不变的同时，降低每人平均等待时间。只需提供预估等待时间，企业就可以改善所有客户的排队体验。

此外，对于在高峰时段拥堵严重的共享乘车应用和客服中心，这项研究以及我们的另一项研究表明，提供一个保守的预计等待时间可能有好处，因为这样可以筛选出耐心不足的客户——这部分人原本就很可能放弃排队。如果接待能力有限意味着无法服务所有客户，那么较为保守的预估可以快速排除不愿意等待的客户，从而加快排队速度，改善每个人的体验。

结论2：保守估计好于乐观估计。

在对客服中心的研究中，我们考察了提供预计等待时间对实际等待时间，以及客户体验的影响。我们分析了被分为三组超过10万个客户电话。第一组未向客户提供预计等待时间，第二组提供了乐观或保守的不准确预估，第三组则提供准确预估。我们把呼叫人放弃通话（比如在轮到自己之前挂断电话）作为评估客户体验的指标，推测出客户的烦躁和压力程度越高，则放弃速度越快。



我们发现，等待时间短于预期时，会对客户体验产生较小正面影响，而长于预期时，则会产生显著负面影响。无法兑现承诺的伤害多于超额兑现承诺益处的七倍。

这个结果表明，提供虚拟排队的企业通常应该避免提供乐观的预计等待时间。虽然乐观预估可能降低前期放弃率，但这个正面效应远远比不上最终等待时间长于预期时，给客户造成的负面体验。如果预估只是略微悲观，就不太可能增加放弃率，而当等待时间少于预期时，带来的惊喜会对整体的客户体验产生重大的积极影响。

结论3：频繁更新进度可以提升用户体验。

在上述研究中，客户收到了预计等待时间，但之后没有信息更新。为探究提供进度更新的影响，我与华盛顿大学的张一明（音译）和周永平（音译）合作开展了一项研究，探究初步预估和持续更新对客户体验的影响。我们与一家主流拼车平台合作，对140万次打车数据进行分析。乘客随机获得中性、乐观或悲观的预估等待时间，并且实时更新。我们控制了除预计等待时间及更新频率之外的所有因素，包括乘客在司机接单前实际等待的时间。

收到较保守预估的客户在同样的等待时间内会收到更频繁的更新，我们发现，这些客户觉得进度更快，因此取消订单的比率更低。只要最初的预估不是过于悲观，更频繁的更新所产生的积极影响足以抵消因预估时间较长而导致的放弃比例提升。这个结果与客服中心研究一样，表明略保守的预估比乐观的预估更好——但如果预计等待时间过于悲观，净放弃率可能会上升。

以此为基础，我们帮助该平台重新设计了虚拟排队系统，显著提升了其客户体验：实际等待时间长于预估的客户和在等待即将结束时又出现延迟的客户减少了80%，而总体放弃率没有升高。

结论4：等待时间超过预期的客户在终于轮到自己时，会占用更长时间。

在与辛辛那提大学的埃里克·韦布（Eric Webb）、印第安纳大学的库尔特·布雷特豪尔（Kurt Bretthauer）共同开展的一项研究中，我们发现等待体验不仅会影响客户排队时的行为，还会影响他们之后接受服务时的行为。分析了一家银行客服中心超5万次的来电，探究等待时间

对客户开始与客服通话的影响后，我们发现，实际等待时间长于预计时间的客户，在电话接通后也会占用更长时间。这可能是由于等待时间长于预期的客户花了更多时间来抱怨，或者感到有必要要求额外服务，补偿额外的等待时间。

这表明，提供保守的预计等待时间可以帮助企业更快服务客户，由此增加固定时间内可以服务的客户数量。例如，如果某家餐厅提供更保守的预估，客户可能会更快结束用餐，增加餐厅的总接待量。

当然，所有改进都取决于企业对等待时间做出准确预估的能力。因此，提高预估实际等待时间的能力是一项有价值的投资。如果内在的不确定性很高（如拼车服务，供需双方的波动都极大），最好给出一个时间段的预估（如“预计等待5到10分钟”）来承认这种有限的准确度。另一种策略是中国领先的共享乘车平台滴滴出行采用的，不仅提供预计等待时间段，同时提供用户可能在这段时间得到服务的概率（比如，“司机在5到10分钟内接订单的可能性为90%”）。这提供了额外的透明度，而透明度可以增加信任，从而改善客户体验。

美国人每年花在排队等候上的时间不计其数。最近一项调查显示，与等待相关的问题是造成零售商失去客户的首要原因——迅速转为在线运营并没有让这类问题消失。随着排队逐渐虚拟化，优化预计等待时间的方式是显著改善客户体验的价廉却有效的工具。

余秋萍（音译）是佐治亚理工大学舍勒商学院（Scheller College of Business of Georgia Tech）运营管理及商务分析的助理教授。

迅销集团社长柳井正：：

全员经营是成功秘诀

廖琦菁 | 文 钮键军 | 编辑

柳井正分享了他在疫情期间对于人生、对于企业发展的心得，对于未来，他颇为乐观。



凭借子公司优衣库在世界范围内的快速扩张，以市值计，日本迅销集团已成为世界第二大服饰零售商，其创始人兼CEO柳井正也多次登顶日本首富。面对突如其来的新冠疫情，企业普遍面临巨大挑战，迅销集团的业绩虽也因此出现波动，但其表现仍高于市场预期。

在迅销集团10月15日发布的2020财年财报显示，优衣库大中华区及日本市场的业绩恢复步伐快于预期。优衣库的海外市场是迅销集团增长的重要引擎，其中，中国市场占据了优衣库海外市场的半壁江山。尽管受到疫情的不利影响，2020年大中华区的业绩表现仍然亮眼，5月起，门店销售超越去年同期水平，全年线上销售额同比增长近20%。

11月5日，优衣库携1500平方米的“明日博物馆”首次亮相第三届进博会，彰显出该公司对中国市场的信心。进博会期间，在优衣库上海办公室，《哈佛商业评论》中文版视频采访了柳井正，与其就疫情影响、战略布局方向以及中国市场等问题进行了探讨。在采访中，柳井正分享了他在疫情期间对于人生、对于企业发展的心得，对于未来，他颇为乐观。

疫情是新时代的开始

HBR中文版： **你如何看待此次疫情给世界带来的影响？**

柳井正：谈到疫情，大家都说现在世界在分裂。我认为世界是连在一起的，这次疫情可以让大家意识到这一点。疫情后，居家办公的时间越来越长了，思考自己的人生、家庭还有公司的时间也变长了。对于我这样的经营者来说，回顾一路走来的历程，扪心自问经营到底是什么？人到底是什么？我们的未来应该如何成长？疫情给我们宝贵的时间。我认为从某种意义上讲，一个时代已经过去了，疫情可能是迎来新时代的契机，我有这样的一个期待。

HBR中文版： **新时代指的是什么？**

柳井正：我们已经进入了这样的一个时代：信息通过互联网实时传播出去，无论哪个国家的人，无论你身处世界哪个地方都可以大显身手。所以全球化的优势也比以往更加明显，在自己擅长的领域为全球经济做出贡献，这是一件非常好的事情。迅销集团，还有优衣库这个品牌，希望能够以身作则，在世界各地更好地发展。

HBR中文版：**作为一家全球运营的企业，疫情对优衣库的影响是什么?**

柳井正：我们在全球以Made for all为理念，为所有人提供最好的服装，而且实际的业务也是这样开展的。我们的课题没有因为疫情发生变化，今后还是会坚定不移地这样做下去。

HBR中文版：**为何决定售卖口罩?**

柳井正：只要顾客有要求，我们就会聆听。原本，我们并没有打算进入生产口罩的行列。然而，受疫情影响，我们收到来自顾客排山倒海般对于口罩的需求，改变了我们的决定。因为消费者对我们的信赖，口罩热卖得超乎想象，这让我感到非常震惊。我们不会停留在一个口罩的原型上，未来会根据顾客的要求不断改进，把它做到极致。

HBR中文版：**与其他品牌相比，Made for all的理念有何不同之处?**

柳井正：每个人都有自己的生活方式，我们作为一家服装企业，没有自己的生活方式，而是为每个人实现自己的理想生活方式提供一个工具，比如皮带、衬衫等等。优衣库是一家提供工具的企业。

HBR中文版：疫情期间企业界践行商业向善，你也一直在公司内部强调追求真善美。那么，优衣库生产"最好的服装"对于社会的价值和意义是什么？

柳井正：我是一个生意人，做任何生意都是一样的，如果你的生意对社会、对世界没有贡献的话，那心里肯定是很凄凉的吧。

那么以何种标准衡量对社会的贡献呢？是我们从事事业的姿态，我们要追求真理，追求真正美丽、善良的事物。如果这些无法传达给消费者，那干脆就不用干了。很多企业的经营者可能只顾赚钱，但赚钱是为了什么呢？我对此感到很疑惑。我希望能够通过自身的事业对社会有所帮助。如果大家都有这样的心态，那我们的世界会更加美好。

适合的就是最好的

HBR中文版：十年前，你曾为迅销集团设定2020年成为世界第一服装零售商的目标。随着迅销与ZARA母公司INDITEX的市值差距越来越小，对你来说，成为全球第一还是重点吗？

柳井正：我们的竞争对手不应光是ZARA等所在的服装行业，而是包括运动生活产品等行业，像是阿迪达斯、耐克等等。还有很多其他行业，比如亚马逊。与这些公司相比，以量竞争没什么意义，要以我们的质量，我们的企业价值去抗衡。让全球很多企业都期待与迅销集团，与优衣库这个品牌合作，我们希望成为这样的一个存在。

HBR中文版：优衣库的独特之处是什么？

柳井正：我从不关注行业的流行趋势。像我们的服装，我希望消费者十年之后还可以拿出来穿。我们追求的是Timeless（永不过时），或者是经典的、传统的、古典的风格，我希望优衣库的服装都有这样的品位。

HBR中文版：**但你也曾表示未来西装可能会消失，为什么这么说?**

柳井正：以前西装可能会为穿着者带来一种地位和档次，还可以配合时间、地点和场合换装。但现在这种观念已经很淡薄了，我工作时穿着羊毛开衫也可以出门见客。对我来说，只要服装符合一个人的生活方式，他穿了以后非常放心，既可以去见客，也可以非常舒适地生活，这样的服装才是最好，这也正是我们LifeWear服适人生的理念。

HBR中文版：**2020年9月，迅销集团将无缝针织产品生产商Innovation Factory收为全资子公司，所以服装行业的未来将是基于科技与创新的竞争?**

柳井正：在谈这些之前，我们首先是一家服装企业。我们的服装是不是真的好，我们是否能够把自己做好的服装的信息传递出去。相反，针对我们这家企业，大家是不是了解，我们做的服装是不是他们所希望的，拿到这些信息我们才能够产生创新。所以像数字化、科技、IT，它只是我们的手段。你最终是一家什么样的企业，能够带来怎样的附加价值是关键。

HBR中文版：**目前优衣库在中国的门店数量约为800家，已经超越日本，这是否意味着中国市场的地位变得更加重要了?**

柳井正：我不喜欢这种分开来思考和比较的方式，有消费者的地方就是我们的市场。尤其是中国有14亿人，他们都渴望美好的生活，这是一个非常好的市场。现在应对疫情都已经身心疲惫，希望大家调整自己的思维方式。我认为只有所有国家连通在一起，大家齐心生存、共同繁荣，才是真正的发展之路。

HBR中文版：**在线下式微的情况下，优衣库为何选择持续开店？**

柳井正：世界上不是所有东西都会被线上取代，中国线上的发展可能比实体店还要快，但其他国家的情况是不同的。如果消费者无法到店里看到商品，也可以选择线上购买，未来消费者可以自由选择购物的方式。我一直认为现实社会应该比虚拟世界更优先，所以我们应该要继续开设新店。

培养未来的经营者

HBR中文版：**《哈佛商业评论》多次将你评为全球百佳CEO，但你曾认为自己不适合做生意，所以走到今天的秘诀是什么？**

柳井正：大学毕业后我曾思考过，做什么事情能够让我不工作吃一辈子，但世界上没有这样的事情，所以我开始做生意。通过体验，我逐渐了解其中的乐趣，也学到了很多东西。而且，把自己的想法传播给别人这件事，也是很有意义的。

这些年，我们公司增加了许多优秀的人才，有很多像我一样的经营者。我对他们的要求是让下属去工作，让下属自己去思考、去行动。希望他们多去培养这样的下属。我最不喜欢的就是照本宣科读标

准答案，这就证明你没有用头脑思考。这可以说是我的一个管理风格。

HBR中文版：**入榜是对坚持长期主义的认可，在领导优衣库的36年中，你是如何做到放眼长期的?**

柳井正：我认为要把公司打造成一个面向全体员工的公司，要能够把真正有干劲、有动力的人提拔为干部，并且让他们以共同的心态，共同的志向一起工作，这一点非常重要。公司会去选人，同时人也会去选公司，我们是一个对等的关系，有很多优秀的人才进入我们公司，他们是带着志向和抱负而来的，我们希望多招聘一些这样的人，一起将公司做得更好。

HBR中文版：**在公司的经营中，你最关注什么?**

柳井正：我关注的是我们公司自身的成长以及每一位员工的成长。我们的员工，哪怕是今天来的临时工，我希望他们也能够像经营者一样去完成自己的工作。如果大家都用这样的心态工作，我们整体工作状态要比现在强几倍。

我们的理念就是Global One(全员经营)，用全球最好的方式，实现全体人员参加的经营，因为我们是面向人做生意的零售业，而且服装的单价都很低，我们希望每个月都有回头客，否则我们的生意就无法运转下去。我们希望店里的临时工也能够了解我的心态，通过他们的努力，去提升和累积经验，未来说不定他也可以成为经营者。

HBR中文版：**什么要素对你的成功至关重要?**

柳井正：运气。大家好像都看不起运气，但运气还是很重要的。很多人都以为运气是从天上掉下来的，其实不是这样的，要自己努力

去抓住这个运气，所以我才做得比较顺利。而且要和许多优秀的人交往，这个是很关键的。

HBR中文版：**如何抓住好运气？**

柳井正：为了让自己运气好，你今天应该做什么，每天要思考什么问题，还要有明确的未来方向，一步一步做的话，就会接近这个好运。根据这样的思路去培养公司的人才，建立公司的架构，跟合作伙伴搞好关系。而且不是说自己好就可以了，不能独善其身，要和其他合作伙伴共同成长，对对方也有意义，这样才行。

HBR中文版：**你所说的"优秀的人"指的是？**

柳井正：是希望把自己的公司经营好的人，希望公司产品的质量、业务范围，以及业务的数量持续增长，有这样抱负的人。而且希望提供世界上最好的商品及服务，即使他今天没有做到，但是未来有这样的目标和方向，我希望多和这些人交流和合作。

HBR中文版：**在中国有这样的合作伙伴吗？**

柳井正：在这方面我们是非常幸运的。中国实施改革开放政策后，一些村干部成为乡镇企业的经营者，我们与他们合作，切磋如何把商品做得更好，如何提高产能。这些企业现在也到东南亚的一些国家拓展事业，可以说优衣库的成长和发展是与中国的工厂并肩前进的。这些工厂的老板们都是经营者的典范，我们互相尊重，共同成长，才有了今天。

HBR中文版：**今年是优衣库首次参加上海进博会，中国令你印象最深的是什么？**

柳井正：令我印象最深刻的就是中国令人瞩目的成长。仅仅用了几十年的时间，中国就有今天这样令人刮目相看的成长，我认为可以称为奇迹，我希望未来中国可以发展得更好，我也愿为此做出贡献。

廖琦菁是《哈佛商业评论》中文版高级撰稿。

刀耕火种式资本主义该结束了

琼·威廉姆斯（Joan C. Williams）
罗·康纳（Ro Khanna）| 文
时青靖 | 编辑

关于利益相关者资本主义的对话是振奋人心的证据，表明企业意识到资本主义已经严重偏离了轨道。最明显的批评是，虽然CEO们在追求利润方面做得非常到位，但是就像《纽约时报》中肯指出的那样，他们不适合权衡以及平衡环境与许多不同利益相关者的需求。迄今为止，接受利益相关者资本主义的后续行动显然是毁誉参半的。

现在需要的不是让CEO们成为核心规划者，而是向可持续资本主义的方向发展——摆脱近几十年来刀耕火种式的资本主义。在他们追求季度利润和高薪的过程中，自20世纪80年开起就出现了一种功能失调的资本主义，它对经济的影响就好比彻底采伐对森林造成的后果一样——因过度注重短期利润而破坏了长期成功所需的条件。

我们不需要重塑资本主义。我们只需要践行资本主义。这意味着在景气时期接受市场机制并谴责政府干预的企业不应在时世变艰难的时候改变规则。风险社会化的同时又将利润私有化，这不是资本主义：这是受操纵的轮盘赌。同样重要的是，践行资本主义并不意味着坚持从政府那里获得特殊待遇，牺牲其他利益相关者的利益来让股东

获益。这意味着把政府视为企业的重要伙伴，一个支持物质和社会基础设施、支持政治稳定、成就企业的伙伴。

挨饿的政府

可持续的资本主义需要纳税份额的公平，可是刀耕火种式资本主义的目标恰恰相反。在这一过程中，它严重地妨碍了政府提供基本服务的能力。正如疫情明显显示的那样，认为税收越低，企业越兴旺的本能假设事实上是不正确的。“饿死野兽”导致了公共卫生部门的损毁，这在疫情期间已对经济以及在经济体内运作的企业造成了毁灭性的后果。即使政府当初希望采取在重新开放的国家效果极好的那些有效措施，我们也没有如此行事的公共卫生基础设施。

深入挖掘一下，刀耕火种资本主义已经破坏了对政府信任。这种信任数十年来一直在直线下降，通常在推波助澜的是由企业资助的反对“过度监管”及政府计划运动。只有17%的美国人表示他们多数时候或者一直信任政府，这是过去半个世纪中的最低水平之一。疾控中心前主任理查德·贝瑟(Richard Besser)曾指出，坚持基本公共卫生措施的社会契约已经瓦解。当选出的官员和公共卫生负责人在应对疫情的时候，最好的情况下，他们必须应付公众的冷漠，最坏的情况下，他们必须应对死亡威胁：安东尼·福奇(Anthony Fauci)博士现在就受到全天24小时的保护。不信任政府以及从政府撤资的累积效应导致我们无法对疫情作出有效的应对。美国的死亡人数全球最高，死亡率在主要大国中最糟糕，经济无法有效重启。

这不是孤立的例子。反税收运动已导致加州和其他地方财产税的取消。其结果之一就是加州的公立学校从第一变成了最差——现在，

加州和其他地方的学校没有有效开展远程学习或者以安全的方式重新开放的资金。学校是让美国人得以工作所需的基本基础设施之一。大规模收回公共投资也影响到了字面意义上的基础设施：我们即将坍塌的桥梁让员工简直不可能出现。对政府的不信任也意味着我们缺乏让员工得以上班的保育基础设施，最明显的是带薪探亲假和儿童托管。结果，一些企业在疫情开始时向一线员工提供每班工作时间100美元的托儿费用，而带薪假目前是通过私人雇主提供资金，而不是像几乎每一个其他工业化国家那样，通过政府提供资金。这真的对企业更有好处吗?

利润与报酬

全球化的供应链是刀耕火种式资本主义的另一个例子，它今天看起来与六个月前有所不同。援引美国参议员马尔科·鲁比奥(Marco Rubio)见解深刻的分析，两党的知名党员现在意识到，全球化的供应链造就的是一个盈利超高但不具应变能力的经济体。从个人防护装备到药品，美国在医疗用品上对中国的依赖再次凸显了这一经济体的脆弱性，它过度关注短期利润而未考虑到不仅兴时需要维持经济稳定，衰时也同样需要。

不过，刀耕火种式资本主义最重要的一个例子涉及工资。目前这种认为工资只是另一项需要削减的成本的商业理念相对较新。1914年，亨利·福特(Henry Ford)——亨利·福特！——让工资翻番，因为他认识到，员工需要足够的钱来创造需求，而他希望他的员工能够买得起他的汽车。半个世纪后，柯达在向股东报告的年报中将其给员工支付的丰厚工资和福利列为引以为豪的成就。这与如今那些富有的大型

企业形成了鲜明的对比，这些企业将他们三分之一或更多的员工归为承包人，哪怕他们通常在全职工作，有时长达数年。

当代资本主义心照不宣的核心观念体现了一句老话：欲让富人更加努力，给他们加薪；欲让穷人更努力，给他们减薪。这就是近几十年来高管工资从普通员工工资的20倍膨胀到300多倍这一事实背后的逻辑，而以前的中产阶级的工资几乎没有变化。股东资本主义实质上就是管理层巧取豪夺的资本主义，疫情期间一家又一家公司的CEO薪酬飙升就是证明。难怪1%的人越来越富有：在受操纵的轮盘赌中胜出并不难。

刀耕火种式资本主义对控制劳动力成本的痴迷已导致创造了更大产能的员工队伍分享到的成果急剧减少。在第二次世界大战之后的数十年间，产能提升的时候工资就会增加；如果这种趋势延续了下来，工资会是今天的两倍。结果，生于1980年的美国人中，只有一半的人会强于他们的父母；而在过去，几乎所有的美国人都比父母过得更好。因失去美国梦而导致的痛苦和愤怒助长了经济民粹主义。许多投票给特朗普的人来自弱势群体或过去的中产阶级，他们深深扎根于受人冷落的社区：经济不景气郡县的选民趋向特朗普。有一个人表示：“我们是在用中指投票。”

结果就是存在功能障碍的、对企业有害的经济民粹主义。这不仅仅是贸易战，其代价主要由美国消费者和企业来承担。推动极右民粹主义的经济愤怒正导致美国企业曾经很少担心的那种政治不稳定。

现在该是用可持续的资本主义取代刀耕火种式资本主义的时候了，可持续资本主义提供了支持健康经济所需的经济和政治基础设施。政策建议固然重要，但是最重要的事情要先做：让我们不再让意识形态扭曲我们对政府和市场的讨论。右翼对市场充满幻想，但对政

府的局限性却持冷漠的现实态度。左翼对政府充满幻想，但对市场的局限性却持冷漠的现实态度。正如丘吉尔曾经在谈及民主时所言，除其他所有制度之外，民主是最糟糕的制度。市场和政府都是有严重缺陷的工具，可是它们是我们拥有的全部。让我们就如何利用它们重建一个拥有稳定的政府、繁荣的经济和健康的中产阶级的美国梦而开启对话。

琼·威廉姆斯是加州大学黑斯廷斯法学院WorkLife法律中心的教授及创始董事。她的最新著作是《白人工人阶级：克服美国的阶级无知》(White Working Class: Overcoming Class Cluelessness in America)。**罗·康纳**是加州第17国会选区的众议员，该选区位于硅谷的心脏地带。康纳众议员在众议院预算委员会、军事委员会、监督与改革委员会担任职务，是国会进步党团会议的第一副主席。他还担任民主党党团会议的助理组织秘书。

科技巨头、税收与贸易战

维贾伊·戈文达拉扬（Vijay Govindarajan）
阿努普·斯里瓦斯塔瓦（Anup Srivastava）
侯赛因·瓦尔萨马（Hussein Warsame）
卢米尼塔·埃纳凯（Luminita Enache）| 文
时青靖 | 编辑

你可能还记得，在疫情之前，美国政府威胁对包括香槟和奶酪在内的法国商品征收100%的关税，以报复法国对其境内的大型数字企业收入征收3%关税的计划。法国同意将这些税收推迟到2020年底，以避免一场贸易战，同时也希望经济合作与发展组织(OECD)届时可以提出一个多边解决方案。

他们没有。相反，世界迅速变得愈加复杂。一场国际贸易战现在看来在所难免，因为世界各国的政府在采取大规模新冠疫情救援行动的同时也面临着税收的巨大缺口。如果说以前找到共同立场不易，现在感觉好像根本不可能。解决这一问题的唯一途径是历史性的合作。

我们是如何走到这步田地的

世界银行估计，2020年全球GDP会收缩5.2%，这将是数十年来世界经历的最严重衰退。由于投资减少、失业和失学对人力资本的侵蚀以及全球贸易和供应联系的碎片化，疫情在今后几年里会进一步对国

民收入产生负面影响。各国政府将不得不做出非凡的努力来缓解衰退，并为他们的公民和企业提供财政及货币政策支持。

长期以来，谷歌、苹果、Facebook和亚马逊(GAFA)等数字巨头都已找到减少向外国政府纳税的新方法，这可能就是外国政府税收减少的一个因素。与当地的实体企业不同，数字巨头不需要实体基础设施、工厂或仓库来开展业务。他们没有"常设机构"，这让任何外国政府很难设立税收栅栏或者确定他们在任何地区的经济活动——忘了计算利润和征税。此外，数字企业的主要成本是开发知识产品，不是人力、原材料或能源。它可以通过转移知识产权以及收取高额专利权使用费轻松地将成本——从而还有利润——从一个高赋税国家转移到一个低赋税国家。结果，数字巨头们目前是创新转让定价筹划法和收入转移筹划法的最大使用者之一。

经济活动和税基从本土企业向数字巨头的转变已经持续了十多年；疫情加快了这一改变。具有讽刺意味的是，在疫情期间，虽然各国都在蒙受损失，但是数字巨头却进一步夺取了本土企业的市场和收入份额。它们在这场危机中真的做得很好，加速了全球的税务转型。比如，亚马逊就夺走了原本应计入本土零售商的一大部分利润，本土零售商然后会向当地政府纳税。疫情还对当地报纸和他们的广告收入产生了毁灭性影响，这些收入现在都转到了Facebook和谷歌这样的巨头手中。因此，各国政府现在面临着连续的重拳打击：为地方经济复苏和福利提供资金，同时又无法从侵占了他们税基的数字巨头那里获得足够的税收。他们别无选择，只能指望数字巨头至少部分地弥补他们的预算赤字。

同样，关于如何更公平地向数字巨头征税的讨论也已进行了十多年；疫情造成了一种新的紧迫感。大约137个国家在与欧盟(EU)及经合

组织尽力合作，以找到共同的解决之道。解决方案围绕的中心是以收入为基础对数字巨头征税。也就是说，按照当地企业汇付给数字巨头的总收入的一个固定百分比征税。这一制度有两个优点。首先，它消除了计算利润的必要性，利润是可以通过转让定价筹划法来降低的。第二，向当地税务机关扣缴税款的计税负担落到了当地的人或企业身上，消除了外国政府对不在其行政控制范围内的企业进行追缴的必要。直到6月退出之前，美国参与了这些谈判和讨论。

由于没有美国的合作，而疫情又在世界各地肆虐，许多国家已实施了他们自己的单边解决方案，加剧了税收争议及贸易紧张的风险。比如，奥地利最近对数字广告收入征收了5%的税，印度和英国通过了具有追溯效力的2%的税收法律，西班牙3%的税收立法进程已经过半，加拿大正考虑征收3%的税，意大利已经通过了具有追溯效力的3%的税收法律。

由于基于收入的新税负担不成比例地落到了数字巨头身上，而这些巨头都是些美国公司，美国政府威胁要以自己的贸易限制及关税对那些国家进行报复。它已发起了一系列贸易调查——看看这些行动是否属于不公平的贸易行为。受影响的国家包括：澳大利亚、巴西、捷克、印度、印度尼西亚、意大利、西班牙、土耳其以及欧盟。如果法国的事件具有指导意义的话，那么美国的调查必定会成为一场咄咄逼人的贸易战。请注意，当美国对法国强征关税的时候，这也影响到了购买法国奶酪和葡萄酒的美国消费者及餐厅。因此，美国征收的关税不仅会影响企业，也会影响美国消费者以及从国外购买商品和服务的企业。作为回应，这些国家可能也会征收他们自己的关税、制定他们自己的措施，从而影响到美国的出口商。

接下来会发生什么

这样的贸易战任何时候对全球的经济稳定和发展都有害；在世界需要从疫情引起的历史性衰退中复苏的时候，贸易战的伤害尤其严重。世界已经面临着美中冷战和疫情导致的全球贸易及供应联系碎片化。此外，对抗性的处置态度会阻碍世界各地的技术进步。外国政府可能会心生毫无根据的担忧，拒绝数字服务的扩张，并通过保护性的法规。这种做法不仅会损害经济复苏，而且可能会让数字巨头错失收入和市场增长的潜在机会。

显然，现在是更冷静的头脑才能胜出的时候。美国必须恢复参与经合组织的多边讨论，并在其中发挥有意义的作用，而不仅仅是一边袖手旁观，一边威胁要破坏这一进程。外国也必须更加耐心，至少将他们的法规实施推迟到今年年底，经合组织已承诺到那时拿出一个更全面的解决方案。数字巨头必须有更多意愿为世界经济的健康做出贡献，这对他们自己的增长和利润也至关重要。毕竟，数字企业的股东在新冠疫情期间已经从他们的投资中获得了巨大的回报。马克·扎克伯格最近表达了支持欧洲税收改革的意愿，并承认Facebook“可能必须缴纳更多的税”。对所有人来说，一种更具合作性的处理方式才是双赢的解决之道。

维贾伊·戈文达拉扬是达特茅斯大学塔克商学院的Coxe杰出教授，也是硅谷孵化基地Mach 49的教师合伙人。他著有《三箱解决方案》(The Three-Box Solution)一书。**阿努普·斯里瓦斯塔瓦**是会计学、决策及资本市场领域的加拿大首席科学家，卡尔加里大学Haskayne商学院副教授。他探究的是数字企业估值与财务报告方面的挑战。**侯赛因·瓦尔萨马**是卡尔加里大学Haskayne商学院的会计学教授及注册会计师税收特别会员。他的研究兴趣是税务及财务会计。**卢米尼塔·埃纳凯**是卡尔加里大学Haskayne商学院的助理教授，她研究的是新经济企业的财务披露。

腾讯力推“双引擎驱动”管理模式

马海刚 | 文
时青靖 | 编辑

如果将泰勒的“科学管理”作为企业人力资源管理的源起，那么无论是早期福特的T型车流水线，还是近代丰田的精益管理，人力资源管理的理念和思潮一直都沿袭着工业革命的窠臼在缓慢挪动，百年来未有大的改观。直到科技与互联网快速崛起，引发了社会关系、经济体系、组织形态、人的思维方式等一系列庞杂而多元的变革。人力资源管理正是在这股强大力量的裹挟之下，开始被颠覆、被加速。

表面上看，人力资源管理的职能已不仅停留在人才的选育用留上，它的边界被无限拉伸，有形无界。更深层的变化还来自组织和人，比如在科技力量的加持下，使得组织结构与员工关系变得扁平化，这让人力资源管理开始向数据化、平台化、去中心化方向靠拢。同时，新生代员工的工作诉求不再满足于解决温饱，而更注重自我价值被认可。他们普遍受到新媒体或具有算法推送的App影响，思想动态和诉求难以把握，“社会化”属性逐渐超越“企业化”属性。员工不再忠诚于某一家企业，更换工作变得容易且频繁。

正是基于上述变化，企业管理者正在经历前所未有的挑战。如何最大程度激发新生代员工的创造力和主动性，将会是组织效能提升需

要面对的新挑战。

寻找提升组织效能途径

组织效能的提升，一方面需要公司管理者在做决策时对公司的现状以及员工发展等方面做出精准的判断，并根据公司实际情况制定可落地的有效方案；另一方面，员工自下而上的主动自发性响应与积极配合，促进企业战略和文化的有效落地。

过去的向管理要效益，向管控要方法的套路，在关注创新求变的互联网时代已很难再产生效能的重大突破。企业需要重新聚焦如何激发个体活力，通过人才主观能动性的发挥，提升企业核心竞争力，从而跨越增长曲线，把握新的市场增长机遇。因此，企业的管理团队首先要在理念上进行突破，不再只聚焦于传统业务和管理诉求，而是思考如何通过提升员工体验，激活人才队伍，赋能人才创新来助力业务转型和实现领先增长。

在这个科技改变一切的时代，管理理念和业务模式的变革同样需要与之相匹配的科技手段进行牵引和支撑。因此对于企业而言，谁率先掌握了创新的科技力量，谁就在通往成功变革的道路上迈出了稳健的一大步。

推出双引擎管理模式

腾讯基于自身的独特基因——产品化理念+平台化思维，创新推出“管理驱动+自组驱动”的双引擎HR管理新模式。产品化理念以用户为中心，以打造满足用户需求，甚至超出预期的产品为目标。平台化

思维承载人与人以及人与工具之间的连接，背后是强大的市场意识。具体对应到人力资源管理层面，是将人力资源服务市场化，增强用户黏性，使人力资源管理不再是行政命令，而是员工自主自发的管理形式。

双引擎HR管理新模式分为管理驱动和自组驱动。管理驱动围绕传统招聘选拔、绩效评估、组织发展、培训发展、薪酬福利、人事管理六大模块，以流程和数据为核心，推动管理提效。自组驱动是在管理流程的全链条中，放大并聚焦核心关键节点，通过数字化手段触达节点上的相关角色用户，以提升体验为牵引，激发员工的自驱力，反哺管理，实现人才增值。我们在成长护航、流程加速器、自主服务和智能助手四大领域中，通过打造员工体验更好的产品，让员工乐于参与，贡献真实的数据和行为，带来个人提升与管理改善。

管理驱动和自组驱动如同人的大脑和四肢。为了更好地协同，需要一个类似躯干的中台来进行连接和融合，双引擎云平台就担负了这样的使命，这样可以形成双引擎相互促进的加乘效应。管理驱动无法衍生自组驱动，但可以为自组驱动提供指引；自组驱动可以通过双引擎云平台的能力和解决方案，反向助力管理提升。

管理驱动。腾讯致力于打造HR数据中台和TBI数据能力，整合企业内部全体员工的职业发展轨迹、认证实践以及晋升路径等数据，由此构建数字化的人才标签和人才画像。管理者可以通过人才画像，实时掌握团队成员的个人发展轨迹，进行人才选拔，提供有针对性的培训和职业发展建议，让人力资源管理从感性认知变成可量化，提高决策的精准度、精细度和具象化。基于机器学习、大数据和人工智能技术的应用，建设智能服务机器人，向员工提供一系列个人成长领域的

智能服务，包括：智能推荐、智能问询、智能助理等，提升员工学习与成长的主动性，更好地满足不同个体的个性化发展诉求。

自组驱动。疫情期间腾讯通过“E入职”产品，实现简历的批量导入和识别、在线预约入职时间等功能，极大地提升入职流程效率。同时，通过OCR技术自动识别员工的证件信息，支持在移动端自主选择入职时间、查看入职指引信息，并且能贴心地唤起导航，前往公司指定地点报到，提供温暖、便捷、有趣的入职体验。

“双引擎”驱动模式在腾讯内部经历了多年的实践，以一系列人力资源产品作为理念载体，赢得良好的用户口碑。一方面，腾讯通过灵活好用的管理驱动型系统，推动企业内部管理提效，辅助决策；另一方面，以用户为中心，打造好用、好玩、感动、成就的员工驱动型产品，激发员工的内驱力和创造力，形成一种助力企业长期发展的内在动力。

实践证明，“双引擎”的共同发力，能够在自上而下和自下而上改善企业管理问题的同时，发挥“1+1>2”的效果。

开放共享，实现共赢

腾讯在推出双引擎驱动的SaaS人力资源数字化产品和工具——“腾讯HR助手”的同时，也积极与不同行业的企业进行连接。一方面，对已经具有人力资源信息系统、以管理驱动型产品为主的传统企业，腾讯构建了双引擎云平台，提供标准的组织、岗位、人员等核心信息接口，实现与企业现有人力资源主数据的无缝连接，在保护企业现有投资的同时，让企业自主选择符合需要的自组驱动型产品，快速补充建设自组驱动引擎，最大程度地激发员工自驱力，提升组织效能。

另一方面，腾讯在电子签约、简历智选、人才测评等领域，主动协同行业优秀的合作伙伴进行共创共建，不断丰富管理驱动+员工驱动的双引擎产品体系，为企业提供更加多元化、科技向善、用户为先的产品选择。

实践证明，只有站在未来看现在，才能遇见未来。“双引擎”驱动的模式是腾讯管理变革思维的应用体现，在这个充满不确定性的时代，任何企业如果希望能在不断颠覆的技术和商业模式环境中寻找出路，最重要的就是在管理理念上的变革，充分认识到技术给人力资源领域带来的颠覆式影响，激发个体创造力，实现企业与人才的共生共赢。

马海刚是腾讯公司人力资源平台部总经理，HR科技中心总经理。

拜登赢回
白人工人阶级

琼·威廉姆斯（Joan C. Williams）| 文
时青靖 | 编辑

2016年之后，民主党担心他们能否吸引足够多特朗普(Trump)的白人工人阶级支持者来赢得2020年的选举，同时又不疏远且尊重一个关键的民主党选民团体：有色人种选民。

他们真就做到了。拜登之所以获胜是因为他赢回了威斯康星、密歇根和宾夕法尼亚。投票支持民主党的白人工人阶级男性比例从2016年的23%上升到了2020年的28%，而在白人工人阶级女性当中，支持民主党的比例从34%上升到36%。这些选民对拜登在“铁锈地带”(Rust Belt)各州取得胜利发挥了关键作用，而克林顿2016年就是在这些地方错失了总统的 宝座。

不过，白人工人阶级选民绝不是故事的全貌。拜登赢得选举还因为他颠覆了亚利桑那的选情，可能还有佐治亚，这两个州自20世纪90年代以来就从来没在总统选举中把票投给民主党。拉丁裔选民的高投票率在亚利桑那和内华达发挥了巨大作用。由于斯泰西·艾布拉姆斯(Stacey Abrams)领导的选民投票率努力，黑人选民在佐治亚发挥了核心作用。更别提国会议员吉姆·克莱伯恩(Jim Clyburn)和黑人选民在拜登的候选人资格摇摆不定的时候以在南卡罗来纳赢得的一场初选胜利拯救了他。

拜登的获胜联盟是一个种族-阶级联盟。这次选举表明，民主党可以同时吸引有色人种选民和足够多（尽管不太可能是全部）的白人工人阶级。本次选举还严重破坏了“人口决定命运”这一论点——即，有色人种会机械地投票支持民主党。特朗普在佛罗里达赢得了45%的拉丁裔选票，推手就是古巴裔和委内瑞拉裔美国人。多年来，特朗普通过不断传递民主党会带来社会主义的信息来拉拢他们。更令人震惊的是，民主党失去了得克萨斯，部分原因是因为得州南部的拉美裔美国人转而投向特朗普，抵消了民主党在城市地区的斩获。与特朗普的隔离墙近在咫尺的墨西哥裔美国人转变了方向，强烈支持他。这如何解释得通呢?

原因有许多。许多拉美裔有强烈的宗教倾向、传统的性别和家庭观念和投身小企业的坚定决心。毫无疑问，一切政治都关乎身份认同——乔治·布什的与贺锦丽(Kamala Harris)的都是如此——可是人口数字不是身份。毕竟，不是所有的白人都以相同的方式在投票，对此我们并不疑惑。

拜登做了何种举动来赢得心脏地带的关键支持？三件事。他频繁造访那里，此事希拉里·克林顿(Hillary Clinton)未曾做过。拜登谈到就业时传递了这样的信息，即，“我们能够在美国中产阶级的中心之地重振我们的工业基础。”最重要的是，拜登尊重白人工人阶级。当克林顿谴责特朗普的支持者是“可悲之人”时，当巴拉克·奥巴马居高临下地称中西部工人阶级选民是执着于枪支和宗教的愤怒一族时，这种尊重都极度缺乏。拜登则相反，他在指出特朗普是个冒牌货的同时发出了自己尊重工人阶级的信号：“我这一辈子都在和唐纳德·特朗普这样的人打交道，他们会因为我们没有多少钱或者你的父母没有上过大学而瞧

不起我们。这些认为自己比你们强的人，这些生活中获得的一切都是继承而来然后又挥霍一空的人。”

在所有的选举报道中，让人意想不到的是，很少有人讨论美国中部农村那片红色选民的海洋。这些被人遗忘的美国人被人视为无关紧要，这恰恰是导致他们一开始就勃然大怒的原因。现在是该重读一下凯瑟琳·克拉默(Katherine J. Cramer)《怨恨的政治》(The Politics of Resentment)的时候了，该书描述了斯科特·沃克(Scott Walker)2010年当选州长后，威斯康星转向右翼的情况。克拉默在威斯康星发现的阶级怨恨反映出的不是关于堕胎和同性恋婚姻的文化战争，而是一种受到轻视、被人抛弃的感觉。美国有大片农村没有医院，没有食品杂货店，这让许多美国人获得基本医疗保健和新鲜食品的机会十分有限。克拉默描述了一种“乡村意识”：感觉“政府肯定在糟蹋我辛辛苦苦挣来的钱，因为我的税负不断上涨，而这些钱显然不会返回来惠及我这样的人。如此的话，我为何要希望扩大政府呢？”她发现，即便是那些明显需要医疗护理的人也反对奥巴马医改。奥巴马医改太过昂贵，无法满足他们的家庭预算；随着焦点全部集中于穷人参保的问题上，这些处境脆弱的前中产阶级人群感觉又被人忽略了。

如果说选举团还有一线希望的话（我承认，只有很小一线希望），那就是民主党必须向心脏地带发出信号——不仅是铁锈地带，还包括美国农村——政府将为他们工作。这一点更为迫切，因为农村的选票在参议院也占了过多的比重。尽管蓝州为参议院竞选活动提供了大量竞选捐款，但是参议院很可能还是由共和党占据多数。在民主党找到吸引农村选民的办法之前，对于任何人而言，拜登兑现承诺的能力很可能会受到米奇·麦康奈尔(Mitch McConnell)的拖累。

凭借由有色人种、白人工人阶级和受过大学教育的自由派人士组成的联盟，民主党在世界范围的死亡以及自大萧条以来最严重的失业状况之中赢得了一场势均力敌的选举。如果他们想要结束镀金时代那种水平的不平等，帮助各种族的美国人过上稳定的中产阶级生活，那么他们还需要把手伸向农村的选民。数百年来，农村人的身材都比城里人矮小，因为精英们把财富都留在了城里。如果我们也做同样的事情，这会引发对未来特朗普们的支持。美国人不相信发育障碍是他们的应得之物——他们也不应该相信。

琼·威廉姆斯是加州大学黑斯廷斯法学院工作生活法律中心(Center for WorkLife Law)的教授和创始董事。她的最新著作是《白人工人阶级：克服美国的阶级无知》(White Working Class: Overcoming Class Cluelessness in America)。

陈情通报的实战策略

格兰特·哈里斯（Grant T. Harris）| 文
时青靖 | 编辑

你总是可以指望外部环境来影响你对某位高级领导的游说，所以要做好准备，在承受压力的时候通过提前了解人际关系动态来让人明白你的观点。你的老板“不经意泄露意图的动作”是什么？他们如何处置材料？以及他们向谁寻求认同？当你就在屋里的时候，无论是当面还是虚拟，事先知道这些东西会有助于你有效应对反驳意见，并在必要的时候做出调整。

向高级主管陈情通报是一门艺术，驾轻就熟的白宫工作人员每天都在压力最大的环境下做这件事。他们是将适当的信息压缩到适当时间内的大师，无论话题多么复杂，通报的内容多么简短。在总统办公室向总统陈情所需的技巧直接适用于向企业最高管理层的任何高管通报情况。

关于如何向高级领导陈情，这方面不乏建议：简明扼要、提前吹风等等。这些都是可靠的建议，可是它们低估了成功陈情中至关重要的人际关系因素。你的陈述可能还没开始就已失败或成功，而如果你把精力放在演示文稿(PowerPoint)上，对人的因素草草敷衍的话，你的胜算更小。

以下的技巧基于两次在白宫任职以及多年向公司、非营利组织和政府高层领导陈情通报的实战经验，还有在全国各地研讨会上传授陈情技巧的经历。无论是当面陈情还是虚拟进行，这些技巧都很重要。

在你步入（或登录）房间之前

确认“关键的点头者”。在通报情况的关键时刻，总裁会转向一个受其信赖的顾问，谋求一个首肯你所发之言的面部表情。你需要那个人点头表示“赞同”。这是一个让老板舒心的无声姿态；它表明，你的想法合理，而且已向所有合适的人员进行了咨询。支持性点头以外的任何其他表情都会引发后续的问题，并在房间里埋下疑虑的种子。更糟糕的是，某位首席顾问不屑的目光或不认可的态度可以招致你的游说迅速夭亡。

在你陈述想法之前，弄清关键的点头者是谁（可能是多人，可能因问题而异）并提前向他们咨询。虽然你要知会的高管可能没有一个关键的点头者，但是很有可能他们对某些人的意见信任度高于其他人。你需要他们的支持——或者至少让他们感觉到，你面临的是一场艰苦的战斗。

了解你老板“不经意泄露意图的动作”。如果你与高级主管相处的时间很多，那么你应该熟知可以表明“这一点请讲深入一点”或“加快速度”等意思的非语言暗示。如果不知道，那就找到经常性向他们陈情的人并与之进行交流。问问他们怎样才能看出老板是否生气，是否有办法确定老板是因你的所言而生气还是与此无关。还要问问如何对负面信号做出最佳回应，以改变情绪。事先了解你老板的肢体语言会有助于你保持冷静，并在陈情过程中朝着正确的方向转变。

查明老板如何处置材料。人对信息的反应及吸取方式各不相同。我在白宫向其陈情通报过的一名高级领导在每次陈情中的每一个要点，无论大小，都要质疑和（严厉）回怼。有些同事觉得这让人心惊胆战，最终变成了“唯命是从”的人，失去了他的尊重。还有些人每次都要奋起抗争；他们显得僵化守旧，令他不安。赢得这位领导尊重的同事是那些明智地选择战斗的人。他们在能够的情况下“遵命”，而在最关键的时候审慎地反驳，既表现出灵活性，又显示出对自己观点的信心。如果你对领导的处事风格了解了之后再行事，你就会做出更好的准备来有效传达信息，并对反驳意见做出回应。

谋划好成功与失败之间的逐级渐变。当然，你在步入大门之前就应该确定你需要从会议中获得什么。不过，这里有一个变数：不要从成与败二元的角度来看待这个问题。带着你的“请求”步入会议，同时也要带上针对多种成与败情形而制定的应急计划。如果对话趋向于“不行”，你可以提供一个缩减版的提案。同样，如果你的想法行将成功，那就提供一些额外的想法作补充，或者提供加快时间进度的方法。简而言之，要想想你如何才能取得有限的胜利，而不是彻底的失败，如何让一种想法幸存下来，以便改日再战，或者，在最理想的情况下，大刀阔斧地实施。

一旦你进入房间

浏览房间，而非你的稿子。无论陈情是当面还是虚拟进行，你都需要识读线索和肢体语言。此时你应该对你的材料了如指掌，这样你就不会拿着你的稿子支支吾吾；你的脑力应该集中在浏览房间、寻找机会、留心陷阱上。如果这条规则有一个推论的话，那就是“读懂暗示

而不是做笔记”。（事实上，如果可能的话，让别人做笔记，这样你就可以全身心地投入到当下。）

高度专注于你的任务。在会议期间，时间压力、利益冲突和未曾预见的情况可能会让你分心，但是不要失去注意力。你的请求是你的首要任务，也是你到这里来的原因，因此，要把你所有的精力都用来寻找推进你要求的机会。如果对话偏离了轨道，某个问题让会议跑题，或者有人对自己喜爱的话题夸夸其谈，那就要做好几种预案，重新引导对话并得到你需要的东西。顽固的同时又做到灵巧，这是一种罕见的天赋。当然，你并不希望自己看起来像一具僵尸或一个机器人。然而，在快节奏的工作环境中，会议时常被打断或缩短。尽量不要偏离主题或提出不必要的细节，以减少在你的请求得到解决之前陈情通报就被打断的机会。

践行保持沉默的技艺。你已提请考虑你的想法或者提出你的问题。讨论已经开始，现在你需要极度策略地考虑是否插话以及何时插话。高管正与屋里的其他人讨论或在放声思考。如果在错误的时候说话，你有可能会打乱思维或者惹恼老板。没有必要多此一举地去肯定说过的话，或者炫耀你的知识。或者，如果讨论趋势对你不利，尽你最佳的努力——而不是所有的努力——让事情回到正轨。通常，不在错误的时间说话与在正确的时间说正确的话同样重要。

不管你准备得多么充分，你无法掌控的情况（从毫不相干的危机到老板当天的压力水平）都会影响你的游说。虽然你不能保证成功，但是一旦进入房间，提前关注人际关系动态、提升你的情境意识会让你更有成效。无论你是在向美国总统、公司最高层管理人员还是任何领导者陈情通报，在承受压力的情况下，你都会更好地传达正确的信息。



格兰特·哈里斯是Connect Frontier LLC的CEO，为企业在新兴市场开展业务提供咨询。他曾两度任职于白宫，并在互动式研讨会上传授如何在公司、非营利组织、大学及政策制定中知会总裁（或任何高级领导）。他还是西北大学凯洛格商学院的全球管理兼职教授，加州大学伯克利分校哈斯商学院讲师。

新市场
并非越大越好

纳塔莉·凯利（Nataly Kelly）| 文
时青靖 | 编辑

我在2015年加入HubSpot时，我们已经在全球100多个国家拥有了客户。然而，我们的国际扩张计划远未完成。为了确定哪些国家需要长期投资，哪些国家有可能为我们提供更快的短期增长，我们制定了一个框架，它可以帮助任何企业制定更具针对性的扩张战略。这个我们称之为市场机会评估框架（MARACA）由三项指标构成，企业在评估潜在市场的时候应该考虑这些指标：

• 市场供应状况(Market Availability，简称MA)。该市场相对于其他市场的规模——潜在客户数量，以及估计的收入潜力。

• 实时分析(Real-Time Analytics ，简称RA)。相对于你最重要的市场，你的公司目前在某特定市场的表现如何。（如果你已经有了一定的吸引力，在这个地方增加投资可能会有意义。）

• 客户应对能力(Customer Addressability，简称CA)。应对该市场的具体需求会有多大难度？了解你目前的产品与潜在新市场之间的契合度会让你知道需要多少投资才能在不同地区实现产品-市场契合度。

为实施这一框架，我们对每一个潜在市场中这三个组成部分的每一个都进行了评分，分值从1到10。请把它想象成奥运会的评分：10-

10-10这样的分数意味着完美的市场。不过，就像在奥运会中一样，一个完美的得分极其罕见。

那么，现实的情况看起来如何呢？看看一家虚构的、正在制定国际扩张战略的美国B2B公司的情形。

首先，他们会评估国内市场，将其作为基准。由于在全国各地拥有大量可能成为潜在客户的企业，美国很可能是他们最大的市场，因此它在市场供应状况(MA)方面得到满分10分。该公司目前在美国表现最佳，因此，它在实时分析(RA)方面也会得到满分10分。该企业针对美国客户进行了优化——他们用美元销售，用美国英语与客户接洽，而且有充分的证据证明他们的确了解本地客户的需求——因此，他们在客户应对能力(CA)方面也会获得满分10分。综合起来，美国市场会得到一个完美的10-10-10，这意味着该市场拥有机会、吸引力和良好的产品-市场契合度。

下一步，该公司会考虑各种潜在的市场，以实现扩张的目标。让我们假设它们的头号竞争对手是芬兰和瑞典。如何运用MARACA框架来比较这两个机会？

就规模而言，芬兰和瑞典是旗鼓相当的市场。如果我们虚构的公司希望向中小企业销售产品，这两个国家在市场供应状况(MA)方面得分会相似，因为它们的目标企业数量相近（尤其是与法国或德国等规模大得多的欧洲经济体相比的时候）。

接下来，作为一家全球吸引力有限的美国公司，这个两个市场会得到同样低的实时分析(RA)分数，因此，这项指标也不太可能提供多少指导。

最后，就客户应对能力(CA)而言，这两个市场似乎会再次雷同。两个国家都拥有强劲的经济实力、经商的高舒适度以及类似的英语水

平。然而，芬兰会因为一个简单的原因而在CA方面的得分更高：该公司已接受了他们的货币（欧元），而它没有准备好接受瑞典克朗。虽然许多瑞典企业以其他货币支付账单，但是这一局限性可能会影响该公司快速、轻松向该市场销售产品的能力。

影响某一市场CA分数的另一个因素是该国的技术采用水平。芬兰被欧洲委员会(European Commission)列为欧洲数字化最先进的国家，因此通常成为科技公司的目标。它强大的早期技术采用文化——源于高生活成本、人口稀少和本地竞争者的缺乏——使得许多企业更容易渗透。这类因素可能很微妙，且难以量化，但是他们是极其重要的考虑因素。

MARACA模型的主要价值在于，它迫使你在微观层面对自己在每一个市场会有何表现进行逐一的仔细审查。它不是对整个地区或成批的国家泛泛考虑，而是帮助你了解你公司在每个地方市场的弱点和机会。最终，这种分析会给予你更好控制跨国发展所需的东西；你可以减少对低潜力市场的投资，重点投资于可能更快提供吸引力的国家。

除了帮助你选择最佳的扩张市场之外，这个框架还可以为产品开发工作提供指导。虽然MA对于特定市场来说相对稳定，但是你对CA可以进行有效控制，这转而又会促进RA。如果MARACA模型在一个原本强大的市场识别出了低水平的产品契合度，那你就可以改变你的产品定位、定价或包装——甚至打造一种全新的产品。这可能需要本地化你的产品，开设境内办事处或找到当地合作伙伴。

当然，你在特定市场的CA分数越低，你需要做的工作越多——因此，重要的是要考虑MA和RA分数是否高到足以证明成本值得付出。在某些情况下，也许只需关注在较小、较容易渗透的市场中唾手可得的果实就有可能以少量的投资获得相同，甚至更高的收入。

在跨国发展的问题上没有万能的解决方案。你的企业与你所在行业的细微差别，以及你公司的战略方向都将帮助你向新市场扩张。此外，这些因素会随时间而改变。你的跨国企业——以及影响它的战略模式——都应该是动态的。

我在HubSpot工作的这段时间里，随着我们获得更多的数据，对客户了解得更多以及对每一个地方市场有了深入的了解，我们的国际扩张也取得了进展。无论你是刚开始从国内市场向外拓展，还是你已经走在了跨国扩张的路上，这个框架都可以帮助你透彻思考你的选择，比较在世界不同地区取得成功所需的条件，制定以数据为依据的战略决策，让你能够充满信心地向前迈进。

纳塔莉·凯利是HubSpot的本土化副总裁。她最新的著作是《转变中的发现》(Found in Translation)（企业出版社），她的博客是“为全球化而生”(Born to Be Global)。

开辟新蓝海：

碧桂园的企业战略生物学

刘铮筝 | 文 李全伟 | 编辑



碧桂园的发展符合适者生存的生物学定律，谋变求生是它的天性，不仅能适应环境，也在塑造和改变周遭环境。

多年稳居中国房地产市场龙头的碧桂园控股有限公司（HK.02007），总部大楼位于广东佛山市顺德区北滘镇，这里也是创始人杨国强的故土和创业原点。走进总部四层的集团展厅，首先映入眼帘的是一间不到十平米的砖房——杨国强第一年创业的全部时间几乎都在工地上这间临时办公室度过。这个小房间甚至称不上毛

坯房，没有铺浇水泥，只有裸砖垒起搭上铁皮屋顶，为了便于随时拆卸移动到下个工地办公。

受宏观周期、政策调控等因素影响，中国的房地产行业注定从Day1起就面临各种变化，正如杨国强创业之初那间可以随时灵活移动的办公室一样，从诞生之日起就具备适应变化的灵活性与韧性，已经写进了碧桂园的DNA。

而总部大楼所在的北滘镇也经历了翻天覆地的变化。以碧桂园大道为中心，方圆近万亩举目皆为碧桂园产业：学校、机器人公司、机器人餐厅、碧优选、垂直绿化的高楼错落分布，代表了碧桂园在教育、智能制造、现代农业、零售等业务上的多元化布局。其中疫情期间开张的全球首个机器人综合餐厅经营火爆，居然让这个小镇有了一些美剧中的赛博朋克味道。2000平米的餐厅涵盖中餐、火锅、汉堡等不同业态，可同时服务600多人，从迎宾、点餐、制作到送餐、买单，都由机器人搞定，烹饪过程无人接触、透明可视。光顾餐厅的不仅是碧桂园员工，更多的是附近的普通居民，很多老年人对机器人点餐送餐早已驾轻就熟——成功的企业符合适者生存的生物学定律，谋变求生是它们的天性，不仅能适应环境，也在塑造和改变周遭环境。

不断攀升的《财富》世界500强排名、异常低调的创始人、持续的组织调整和越来越庞大的产业布局……外界对碧桂园有着各种解读和猜测。但从管理视角看，成功的企业都有很多相似之处，能从0到1在长期上形成规模的企业尤其如此。这又要说到碧桂园的第一间移动办公室，尽管那个小房间会随时组装成不同形态，但搭建小房间的每一块墙砖是不变的，它们才是碧桂园能穿越不同周期，行稳致远的内核。这些“墙砖”是企业的价值观，组织的文化，选拔人才的标准，还

是其他在运营、效率、创新上的最佳实践？碧桂园到底有哪些变与不变？碧桂园的成绩给在中国市场中的企业哪些启示？

带着好奇和疑问，《哈佛商业评论》中文版在碧桂园入列《财富》世界500强第147位、中国第19强后不久，走访了碧桂园，以了解其在战略打法、企业领导力和价值观、组织人才及文化等主要管理维度的独到之处。

开辟蓝海新市场的多元战略

在《繁荣的悖论》一书中，颠覆式创新之父克里斯坦森提出了持续式、效率式和开辟式三种创新。前两者大多是改进现有市场已经存在的产品或服务，虽然也能给企业创造更多利润，但难免会受限于零和游戏或存量市场。克里斯坦森生前在《哈佛商业评论》最新力作中重点介绍的开辟式创新（market-creating innovation）比前两者更可持续、更关注社会目标、更能让发展中市场摆脱贫困的恶性循环，走向繁荣。纵观碧桂园的发展之路，恰是一条开辟式创新之路。

根据克里斯坦森的定义，开辟式创新是指企业能够察觉到市场潜在的甚至连用户都不自知的需求，通过一种新型商业模式，为用户提供能够负担得起的产品或服务，进而开辟出一个前所未有、前景广阔的庞大市场。可能有人已听说过杨国强如何投身房地产的故事：当时作为承建商的杨国强拿不到工程款，只能收下地处偏僻的别墅抵现。情急之下，杨国强抓住了国家开始重视中小学教育这一民生需求的契机，灵活运用资源将全国第一所景山分校办到了顺德碧桂园，改变了顺德碧桂园项目的市场定位，率先在中国开辟了“学区房”这一蓝海市场。

而今天，无论是在大力研发的建筑机器人，已经成果初现的北大荒全球首个超万亩全流程无人化作业和运营农场，还是计划中在全国范围全面铺开的机器人自动化餐饮公司，碧桂园都精准地把脉到了市场的痛点——国内双循环背景下，未来人工劳动力缺口、世界粮食安全、国内食品安全基础建设等问题，针对其进行开辟式创新：为当地市场服务、推动经济规模扩大和质量提升。

碧桂园构建的多元化业务版图并非没有逻辑可循，而以房地产上下游的产业链和其掌握的高黏性客户隐藏的巨大价值为指引做布局。和互联网等新兴行业通过扫二维码等方式迅速获得的高流动客户不同，房地产的客户住在小区里，和物业公司天天打交道，相对其他行业更容易产生高黏性。碧桂园的业务拓展可梳理为两个方向，一是在生产端或供给端，从设计院、监理公司、总承包单位，材料、软装、家具公司保持全产业链的品质和前瞻性；二是延伸至客户端为顾客创造附加值，如提供从K12到出国留学，甚至到未来海归就业的一条龙服务；还有打通从山里田间有机菜种植，门店销售到业主配送全链条的新零售——规模效应和全产业链在最大程度上降低成本，让碧桂园的服务或商品价格在市场上极富优势。除了大家都耳熟能详，以多元化和注重内部人才培养著称的通用电气，另一家《财富》世界500强企业，法国公司索迪斯（Sodexo）也在餐饮服务和设备管理成功延续了多元化战略，其前任CEO米歇尔·朗德尔（Michel Landel）在《哈佛商业评论》上曾撰文总结其扩展业务的原则，包括忠实于原有商业模式，主导自己的生意和大量投入栽培内部员工。类似地，碧桂园并未涉足与其产业链无关的业务，正是其积累的资本优势、人才优势、客户资源，以及产业链平台决定了目前的多元化能力和实力。

最近杨国强在碧桂园内部推崇的一本书是《福特自传》，福特经典的现代化工业生产管理方式和经营理念和碧桂园非常匹配。福特通过装配线大规模作业量产T型车等创新模式，实现了原本复杂昂贵产品与服务的大众化，以低廉的价格使汽车作为实用工具走入了寻常百姓家。关于如何降低成本，碧桂园也有自己的独到做法。2008年金融危机时，王石和郁亮曾来到碧桂园和杨国强交流：为什么同样的房子，碧桂园的售价比万科的成本还低，还能有利润？无论是建筑技术，还是目前在开发中的新事业或新产品，碧桂园都秉承保证品质同时，在最大程度上做到降本增效的原则，不仅让股东分享更多利润，客户也能享受便宜的价格。如美国华盛顿大学的托马斯·琼斯（Thomas Jones）所提出，对公司治理具有里程碑意义的实用主义利益相关者理论（Instrumental Stakeholder Theory）所示：在承担社会责任方面表现突出，能够促进企业的财务绩效。换言之，对客户和其他利益相关者好，最终也是对股东好。碧桂园很早就看到了这一点，做到了这一点，这也是碧桂园与众不同之处。

信任互惠和柔性考核降低管理成本

如前所述，降本增效这四个字不仅深深印在碧桂园的多元化战略里，也贯穿在碧桂园的组织和人才管理中。“我比较认同的一个说法是，管理是由不信任产生的成本。如果真能做到对所有员工百分之百信任，就不需要管理了。”碧桂园集团副总裁兼人力资源管理中心总经理黎晓林在接受采访时说。清华土木工程出身的他在碧桂园已经和杨国强并肩作战了12年，是在湖湘地区——碧桂园走出广东省的首个区域开疆拓土的老将，10年间实现了销售额5亿元到500亿元的飞跃。这

从侧面解释了，2020年来碧桂园进行四次组织架构调整，从47个区域裂变到104个的底层逻辑——更充分的赋权、更充分的信任和更精细的管理，能够在更大程度上降本增效。杨国强的话更为直白：“蜻蜓点水等于竹篮打水，104位区域负责人要用心带团队，成为‘四有’人才，每个项目都要精细深耕。”所谓的四有人才，就是有权力、有利益、有能力、有时间，前三点通俗来讲就是充分赋权给有能力的管理人才，让其做到责权利明确一体。

杨国强对认同公司文化和价值观的人授权很大，他说：“只要为了公司好，你做决定与我做决定一样。”这一质朴的表达和苹果创始人史蒂夫·乔布斯的理念近似：“管理企业的是好想法，而非层级。最优的想法必须胜出，否则留不下好员工”。调动管理者积极性和创造力的最佳方法之一，莫过于让其利益与公司一体化，这也正是碧桂园推行“同心共享”和“成就共享”合伙人制度，让员工和高管都能按比例入股或跟投项目的原因。只有当各级管理者的自身利益和其负责业务联系在一起时，才能确保他们对责任的承担——责、权、利应当有效有机结合。明确了责权利的下放之后，各级管理者也必须有相匹配的能力和时间来保障责权利的实施。房地产行业性质所决定，随着碧桂园业务范围从一到六线城市不断下沉扩大，兼顾开发速度的同时想要保障项目品质，管理者亲力亲为下工地是刚需。因区域总数量有限，管辖范围太广，没有足够时间和精力达到理想的精细度。四有人才和组织变革战略正是为了应对这些挑战。

在行业高速增长期，有人曾把碧桂园比作房地产界的华为，而后疫情新常态下，中国房地产市场已告别剧烈波动的粗放时期，新市场格局正在成型。自提出“为全世界创造美好生活产品的高科技综合性企业”以来，碧桂园逐渐蜕变为多元综合商业生态系统，其人才管理和考

核也随之变得更柔性和弹性。碧桂园人才考核的特点是“抓两头，促中间”，由于业务单位一把手各种指标和绩效挂钩，对区域总裁要求比普通员工更高。碧桂园对管理者考核越来越强调内心驱动，避免各级管理者感觉自己被当作工具人。目前采取的OLA评估体系，会对104名区域总裁的领导力和团队组织力进行多维综合的评定，包括腰部人才有没有注重建设和加强。不会因为在销售指标等某单一维度不理想，就对管理者全盘否定。这种从个人到团队的考核机制转变方向十分重要。“就像一支足球队，以前可能聚焦找到能进球的前锋，但现在进球本来就更难，而且进球并非只靠前锋的力量，传球的队友也很关键”。黎晓林说。（见图“碧桂园人力资源管理采用的OLA人才综合评估体系”）

此外，随着业务日趋多元化，以及房地产行业进入稳定期，碧桂园还推出了内部人才循环激活平台，专门针对有内部跨区域跨领域发展需求的员工，给人才提供不同发展的渠道和机会，目前已有4000多人通过该项目实现了公司内部跨职能调动。例如，2019年，碧桂园就大胆启用湖南区域高管之一邱咪出任机器人餐饮业务总经理。尽管转岗前她从未涉足机器人甚至餐饮行业，但一年多后邱咪就带领团队交出一份亮眼成绩单：13家机器人餐厅陆续开业， 60多款最新餐饮机器人陆续亮相，震动业界。

谦逊务实的领导力和通识人才观

据悉，碧桂园60%的管理者都是从内部晋升或跨部门调动而来，这首先能保证内部员工对碧桂园文化和经营理念的高认同度，企业文化和价值观对碧桂园的发展至关重要。



图：碧桂园人力资源管理采用的OLA人才综合评估体系

（返回原文阅读）

那么，到底碧桂园的企业文化是何种风格？什么样的人才适合碧桂园？回答这两个问题，还需要先追溯创始人杨国强具有何种风格的领导力。包括黎晓林在内，和我们交谈过的所有碧桂园人，都曾提到过很多关于他谦虚、低调、务实、质朴言行的种种逸事：他曾经亲自动手花数月时间给卫生间设计密封性能高的新地漏，也会设立专职的扶贫部门常年负责以亿为单位的14县全国扶贫项目；他曾经亲自改良用于运输的木地板包装，每年节约1800万元，也会十几年如一日给总部全体员工提供每顿只需支付3元钱就能享受三菜一汤的伙食（有荤有素）。他很少去外面讲大道理，说得最多的就是："对人好，对社会好，勤勤恳恳做事总会有回报"。1800万元对碧桂园这一规模的企业，可以说不多，也可以说很多，但最重要是背后体现的精益求精、追求效率的工匠精神，这种精神在企业内部得到认同，并能够通过团队在更大范围内复制。与其说碧桂园是房地产界的华为，倒不如说其理念更接近海底捞。首先，这两家企业的创始人就具有不少相似之处，都是出身草根、投身实业的实干家，都跑通了企业边履行社会责任边取

得商业成功的双赢逻辑。海底捞把员工当作家人、为员工谋福利并充分提供内部晋升机会，激励员工凭双手勤奋苦干改变人生的理念，在碧桂园也同样都能看到。

除了对低调质朴以及结果导向企业文化的认同，碧桂园还需要人才具备通识素养大局观和批判性思维。在中国房地产已经发展了近30年，无论是对人才的价值还是物质实现维度，都能汇聚中国比较头部的人才。此外，围绕碧桂园全产业链布局的需求，无论是从宏观经济、生产管理、销售数据，还是市场调研和营销；从接待政府领导，到与建筑工人沟通，再到处理拆迁客户，对人才的通识能力、眼界和综合素质都有非常全面的要求。这也就不难理解，为什么碧桂园会成为中国拥有最多博士员工的房企。

为了满足不断增长的人才需求，碧桂园用十年时间量身打造了人才培养体系。在这个体系里面不仅有三大战略型人才品牌项目——领导力发展项目、未来领袖、碧业生（2017年后升级为“超级碧业生”），还有系统的专业条线人才培养计划、完善的讲师和课程体系，就连e-learning平台都有超过7000门自主开发的在线学习课程。除了经营理念和商业模式外，对人才基础的不断建设决定了碧桂园还有巨大的多元发展空间。

在《哈佛商业评论》的“企业战略生物学”一文中，BCG高级合伙人马丁·李维斯和普林斯顿大学生物学教席教授西蒙·莱文等学者发现，动荡商业年代中的企业与生物有很多惊人相似之处，无法适应周边环境和与日俱增复杂性的企业很难走远。唯有少数建立起强韧生态系统的企业，才能适者生存，基业长青。碧桂园就是这样一家具有高度适应性和韧性的生态型企业，其践行的开辟式创新，让更新换代的产品

与服务触达尚未消费的人群，开辟新的蓝海。这也正是碧桂园高管层对这家房产巨头转型成高科技综合性企业的信心所在。

刘铮筝是《哈佛商业评论》中文版新媒体内容总监。

Spotlight 聚光灯



2020中国百佳CEO

以“长期主义”
解锁管理密码

在不确定性的时代，充满艰险。越是此时越能显现CEO的领导水平和管理功力。

李全伟 廖琦菁 杨秀红 | 文 李全伟 | 编辑

2020年是《哈佛商业评论》中文版推出“中国百佳CEO”榜单的第五年。由于一些全球性的客观原因，《哈佛商业评论》英文版今年没有推出“全球百佳CEO”榜单。相对于全球市场，中国市场虽然不可控因素也在增多，但经济活力仍然高涨，发展潜力持续上升，许多企业掌舵人的表现可圈可点。这是我们继续推出新榜单的主要原因。

近两年来，我们进入一个越发动荡的时代，企业面临巨大的风险与持续的危机。尤其是从2020年年初以来，新冠疫情在全球蔓延，单边主义、贸易保护主义上升，世界经济发展陷入了“去全球化”的迷茫之中，不稳定因素增多。可以说，我们进入了一个不确定性时代，这给一向顺风顺水的中国企业带来了前所未有的挑战。局面越艰险，越能显现企业董事长/CEO的领导水平和管理功力。“中国百佳CEO”持续关注企业和企业家在不确定时代，解决关键问题的能力，发布的榜单和相关报道集中提炼管理智慧，为广大中国企业提供借鉴。

在榜单之外，我们将同时刊登上榜CEO的专访报道。这些CEO是三一重工梁稳根、苏宁易购张近东、科大讯飞刘庆峰和新希望刘畅，报道将揭示他们的管理密码和应对风险的举措。有一个共性是，这些上榜的CEO，都能够在面对危机时坚守长期主义，持续提升企业价

值。（关于克服危机和实现长期主义，我们请北京大学王宽诚讲席教授、国家发展研究院BiMBA院长陈春花专门撰文《唯有长期主义者方能跨越危机》。）

回到榜单，我们通过计算企业领导者的长期市场业绩，考察其在任期内的股东回报和市值变化，以衡量CEO的长期价值。今年的榜单中仍有69位CEO连续两年上榜，其中47位CEO连续三年上榜，37位连续四年上榜，29位连续五年上榜，他们是“中国百佳CEO”榜单上的常胜军。今年入榜的100位CEO的平均任期为15年，有96位是公司创始人或是从内部晋升。任期内的平均股东总回报率为1882%，平均年回报率为114.8%。

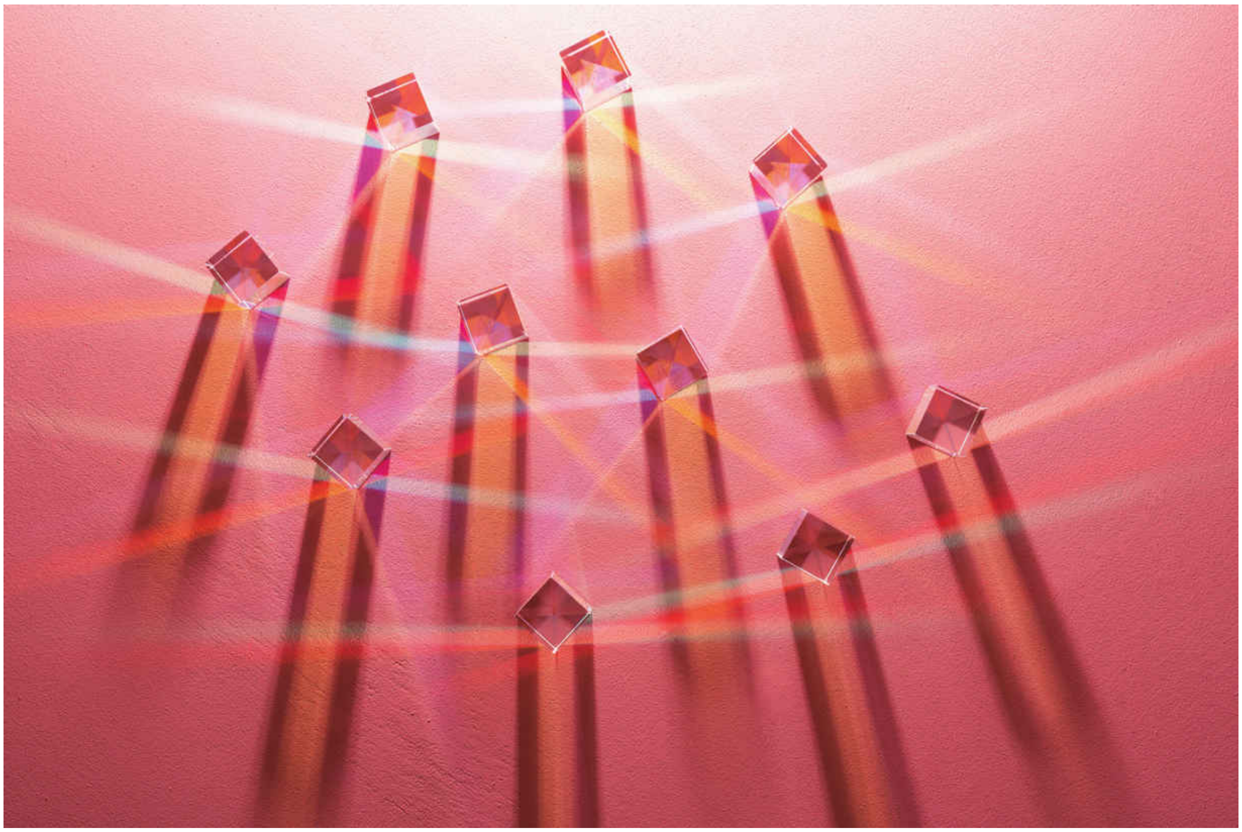
马化腾再次登顶榜单，这是他连续五年在财务表现方面排名第一。今年榜单中有52位CEO来自信息技术、地产和非必需消费品三大行业。相对去年，今年共有32位新入榜CEO。值得高兴的是，共有7位女性管理者入榜，是历年来上榜人数最多的一年。她们是：立讯精密的王来春、格力电器的董明珠、保利地产的宋广菊、新希望的刘畅、环球晶圆的徐秀兰、恒力石化的范红卫以及蓝思科技的周群飞。

最后，有一点须再次跟各位读者说明，由于不少中国公司并未设立CEO这个职位，但根据我们对CEO的定义“拥有企业决策权，并为业绩成败最终负责”，我们把部分公司的董事长称为CEO。

李全伟是《哈佛商业评论》中文版助理主编。廖琦菁是《哈佛商业评论》中文版高级撰稿。杨秀红是《财经》杂志高级记者。

唯有长期主义者
方能跨越危机

陈春花 | 文 李全伟 | 编辑



在即将过去的2020年里，《反脆弱》开篇的一句话“风会熄灭蜡烛，却能使火越烧越旺”，反复出现在我的脑海里，面对前所未有的疫情危机，身处一个不再熟悉的世界，正如书中所言“你要利用它们，而不是躲避它们”。

在企业发展的历程中，跨越危机始终是CEO职责的核心命题之一，危机可能来自外部，也可能来自内部，那些能够带领企业化危为机的CEO，才能成为真正的强者。带领团队，跨越危机以获得可持续

性成长，也是2020年“中国百佳CEO”榜单中上榜CEO的共性特征。而我更关注的是，跨越危机的企业和企业领导者核心驱动力到底是什么?

如何让企业与环境互动，确保企业不陷入危机，并走一条可持续发展的路，是每一个CEO需要面对的根本性问题。我们回顾一些优秀的CEO，包括通用电气的杰克·韦尔奇、微软的比尔·盖茨、苹果的乔布斯、谷歌的拉里·佩奇、亚马逊的贝佐斯以及中国的任正非、马化腾等，他们所取得的成就，正是他们所遵循的经营理论所释放的价值。他们拥有的基本假设决定了所领导企业的运作方式；指导制定出与环境相匹配的经营策略；帮助定义了该企业存在和发展的根本目的及其意义，理解并创造顾客价值与推动社会进步；他们对利润的理解，依赖于这些基本假设以及他们的价值观念；对技术的运用，同样基于这些基本假设，并深刻认知到技术与人、技术与环境的发展息息相关。

CEO们都需要深刻理解环境带来的不确定性及其本质；都要引领组织具有应对不确定性的核心能力并获得生机；都要给组织成员以信心，以及抱持组织使命与价值观面对环境挑战。只有这样，CEO们才能率领企业接受既定环境，并在既定条件下创造出全新的可能性。

长期主义者的基本假设，是一种关于不断变化着的环境、市场、顾客以及技术的假设，是一种关于使命愿景和长远价值的假设。因此，能够保有核心价值，自我变革也应成为经营理论不可分割的一部分。长期主义的价值观是卓越企业确保持续成功最主要的优势所在，它可以使公司关于环境、组织使命、核心能力的假设做出最佳组合。

我们再分析上榜CEO的管理特征，可以帮助我们理解，在持续不确定的环境中，带领企业战胜危机，成为持续性的胜利者，即成为一个长期主义者，需要做好四个方面的工作：坚持明确且专注的核心事

业战略；持续符合顾客期望并创造顾客价值；建立动态与开放的组织能力；建立共生与向善的企业文化。

能否解决核心事业战略是关键。真正影响企业持续成功的主要因素是专注、集中于核心事业的成长，坚持核心价值践行的力量。环境与技术在持续变化之中，能够让企业在变化环境下，保持持续成长是由其核心事业战略贡献的价值决定的。企业的核心事业战略是指承载企业使命的事业领域选择，就是德鲁克所说的能够回答“我们的事业是什么”这个问题的答案决定了CEO 做什么，不做什么。

新技术、新需求、新机会层出不穷，面对变化，企业的CEO需要确定自己的事业是什么，需要回答“不变的是什么”，没有明确而清晰的答案，企业会在变化中迷失方向，会丧失自己的价值从而导致顾客疏离。引领企业健康发展的CEO，清楚企业自身的核心事业是什么，清楚如何站在市场端和顾客端去理解变化，去理解核心事业与外部环境变化之间的关系。他们知道，企业需要聚焦能力，专心致志于核心事业的成长；根据顾客、合作伙伴及投资者的需要来发展战略，而不是根据机会来发展战略。

能否为顾客创造新价值成为分界线。技术与环境的变化带来的挑战，突出体现在企业与顾客的关系上，面对今天的顾客，企业需要改变一些认知顾客的逻辑：（1）新产品与产品生命周期。一些研究发现和现实情况告诉我们，每一年都会涌现出数以万计的新产品或者新型号，但是其中超过90%的新产品其存活不会超过12个月。（2）顾客变化的步伐。企业的活动是需要真正能够围绕着顾客展开的。但是，在数字技术面前，很多企业不得不面对一个残酷的事实：顾客数字化能力远大于一些企业自身的数字化水平。（3）顾客关心的是实质而不是形式。纷繁的创新带给顾客很多全新的功能和全新的体验，这本身没

有什么错误。但是，一些企业的主要兴趣在于为创新而创新。对于顾客而言，他们更关心实质而不是形式，更关注真正感知到的顾客价值创造。所以，能否带领企业跟上顾客变化的步伐，能否围绕着顾客价值创造展开创新，能否创造新的顾客价值，是检验CEO是否优秀的一个分界线。

组织能否具有内外协同能力是基础。有关组织的研究发现，在数字化时代，协同已经成为组织的基本生存之道。从组织内部的协同来看，CEO需要构建复杂系统的协同能力。关注一个企业的组织制度是否能够发挥有效的作用，最直接的指标是：（1）授权一线人员快速且弹性地响应顾客需要；（2）不断致力于改善生产力；（3）建立快速弹性反应的组织力；（4）促进企业的合作与信息交流；（5）激发创意与创造性的工作。这是组织制度产生效益和作用的表现。

组织制度需要形成的是一种由上而下的伙伴关系，要解决每个员工都有朝着一个共同方向努力的心态与行动，要保证人们把力量集中在核心事业上，建立高效合作的执行营运流程，持续地创造符合顾客期望的品质与服务。

从组织外部的协同来看，CEO 为让企业在万物互联之中，与更多伙伴有效地在一起工作，需要进行以下几项工作：（1）价值扩展。提供更多的价值，开放合作是获得外部协同的条件。（2）互为主体的共生模式。企业要确保构建或是加入一个“共生系统”，找到自身“不可或缺”的定位，和其他主体形成“价值共生”，就有能力应对“不确定性”，有机会获得协同发展。（3）组织集群。当企业与其他企业在集群内协同创新时，释放出来的整体优势是不可估量的。（4）强链接。数据的共享/交换，极大地提高了消费者之间、消费者与企业之间，以及企业之间的协作效率。

能否形成共生与向善的信仰是核心。我们在具备更长久发展历史的世界企业中，看到了CEO对企业文化和经营宗旨的独特理解和重视。优秀的领导者在面临变革和挑战时，关注的往往是企业文化和经营宗旨。事实上，每次真正的变革，所导致的结果都是与CEO自身文化和他所推崇的经营宗旨休戚相关。在动荡环境中，更需要CEO能够给组织成员以方向。如何确保其方向正确，正是企业文化与经营宗旨所能解决的问题，其核心就是共生与向善。我们在研究面向未来的企业组织进化路径中发现，共生信仰可以帮助企业自我约束，中和利他以及致力于生长。选择向善可以帮助企业克服技术带来的负向影响，加速推进社会进步并让世界变得更美好。

榜单中的CEO各自有不同的特点，也身处在不同的行业里，但是，一个优秀的CEO一定是从关爱自然、关怀人性出发，一定是清楚能量来源于对这个世界的善良、敬畏、关注和付出。这种能量和自然之间的交互，是企业可以打好根基最核心的基础。

自2020年之后，我们要在一个不再熟悉的世界里生存，面对激烈变化的环境，一些企业无法面对危机挑战，从强走向平庸；而另外一些企业却能保持持续生长，甚至逆境增长，由弱到强，其中一个关键影响因素是CEO本人。带领企业跨越危机的CEO，既不抱怨现实也不屈从于现实，他会对自己的命运全权负责。因为他知道，如果不能够“在黑暗中发出微弱的光芒指引道路，就无法带领团队向前”。

陈春花是北京大学王宽诚讲席教授、国家发展研究院BiMBA院长。

百佳CEO排名计算方法

2020年中国百佳CEO排行榜，我们涵盖所有中国上市企业（包括在上海、深圳、香港、台湾、纽约和纳斯达克交易所公开发行股票的公司）。每家采样企业的市值、资产和收入在2019年年底的数据均超过100亿元人民币。对每家企业截至2020年4月30日在任的CEO进行考察。为确保评估有据可依、材料翔实，我们剔除了任期未满两年的CEO。至此，共有509家公司的CEO参选。

我们的研究团队由《哈佛商业评论》中文版和欧洲工商管理学院（INSEAD）共同组成。公司筛选及CEO相关信息由《哈佛商业评论》中文版负责；数据分析由欧洲工商管理学院的副教授纳娜·冯·贝尔努特（Nana von Bernuth）率领，以及来自Eleven Strategy & Management的两位数据分析员莫朗德·斯图特（Morand Studer）和丹尼尔·贝纳德斯（Daniel Bernardes）协助进行。从Datastream和Worldscope两个数据库中收集各公司CEO自上任之日起至2020年4月30日期间的日常财务数据。对于2000年以前上任的CEO，我们从2000年1月1日之后计算其公司收益，因为很多中国公司在这个日期之前的数据并不完备。

研究团队计算了每位CEO在任期间的三项评估指标：上市地调整后股东总回报（包括股息再投），该指标剔除了公司上市地股市整体增长带来的增长；行业调整后股东总回报（包括股息再投），该指标剔除了公司所在行业整体发展带来的增长；市值变化（根据股息、股票发行和股份回购进行调整），以通货膨胀调整后的美元进行衡量。

随后我们将所有CEO分别按照以上三项财务指标从第一（最高）到第509（最低）进行排名，三次排名平均值即为该CEO的最终排名。综合运用三项指标，保证了评估方法的缜密与平衡：前两个指标可能对小公司有利（起点低的公司更容易获得显著的股东回报增长），而市值变化这一指标则有利于大公司。

中国百佳CEO



排名	姓名	公司	上任时间	行业	内部晋升	上市地	MBA
11	丁磊	网易	2005	通信服务	✓	纳斯达克	✕
12	王明辉	云南白药	2004	医疗	✓	深圳	✕
13	虞仁荣	韦尔股份	2016	信息技术	✓	上海	✕
14	丁世忠	安踏体育	1994	非必需消费品	✓	香港	✓
15	李卫国	东方雨虹	2006	材料	✓	深圳	✕
16	蔡东晨	石药集团	1998	医疗	✓	香港	✓
17T	蔡明介	联发科	1997	信息技术	✓	台湾	✕
17T	张近东	苏宁易购	1990	非必需消费品	✓	深圳	✕
19T	胡扬忠	海康威视	2001	信息技术	✓	深圳	✕
19T	汪孟德	融创中国	2015	地产	✓	香港	✕
19T	李振国	隆基股份	2014	信息技术	✓	上海	✕
22	沈亚	唯品会	2010	非必需消费品	✓	纽约	✓
23	曹德旺	福耀玻璃	1999	非必需消费品	✓	上海	✕
24	庞康	海天味业	2010	必需消费品	✓	上海	✕
25	林腾蛟	阳光城	2004	地产	✓	深圳	✕
26	董明珠	格力电器	2012	非必需消费品	✓	深圳	✕
27	刘明辉	中国燃气	2012	公用事业	✓	香港	✕
28	傅利泉	大华股份	2005	信息技术	✓	深圳	✓
29	许荣茂	世茂集团	2004	地产	✓	香港	✓
30	李彦宏	百度	2000	通信服务	✓	纳斯达克	✕

本次入榜的 CEO 平均任期为 15 年，任期内的平均股东总回报为 1882%，平均年回报率为 114.8%。

排名	姓名	公司	上任时间	行业	内部晋升	上市地	MBA
31	黄南光	和泰汽车	2010	零售	✓	台湾	×
32	陈永坚	香港中华燃气	1997	公用事业	✓	香港	✓
33	潘政民	瑞声科技	1993	信息技术	✓	香港	×
34	刘庆峰	科大讯飞	2009	信息技术	✓	深圳	×
35	汤玉祥	宇通客车	2002	工业	✓	上海	×
36	张亚波	三花智控	2012	工业	✓	深圳	✓
37	方洪波	美的集团	2012	非必需消费品	✓	深圳	✓
38	蒋仁生	智飞生物	2009	医疗	✓	深圳	×
39	夏海钧	中国恒大	2007	地产	✓	香港	✓
40	贾锐军*	上海机场	2012	交通运输	✓	上海	✓
41T	张学政	闻泰科技	2017	信息技术	✓	上海	×
41T	李如成	雅戈尔	1993	地产	✓	上海	×
41T	詹纯新	中联重科	1996	工业	✓	深圳	×
44	董清世	信义玻璃	2004	非必需消费品	✓	香港	✓
45	纪海鹏	龙光集团	2011	地产	✓	香港	×
46	薛华	海大集团	2007	必需消费品	✓	深圳	×
47	蔡笃恭	力成	1999	信息技术	✓	台湾	×
48	王卫	顺丰控股	1993	工业	✓	深圳	×
49	刘克振	研华	1983	信息技术	✓	台湾	×
50	何泰舜	联咏	1997	信息技术	✓	台湾	×
51	凌克	金地集团	2001	地产	✓	上海	×
52	徐旭东	远传	1997	通信服务	✓	台湾	×
53	宋广菊	保利地产	2010	地产	✓	上海	✓

排名	姓名	公司	上任时间	行业	内部晋升	上市地	MBA
54	邵明晓	龙湖集团	2011	地产	✓	香港	×
55	高登榜	海螺水泥	2015	原材料	×	上海	×
56	曹江林	中国巨石	2002	原材料	✓	上海	✓
57	陈雪华	华友钴业	2014	原材料	✓	上海	×
58	梁金辉	古井贡酒	2014	必需消费品	✓	深圳	✓
59	林恩平	大立光	2013	信息技术	✓	台湾	×
60	李宁	李宁	2015	非必需消费品	✓	香港	✓
61	刘述峰	生益科技	2015	信息技术	✓	上海	×

今年共有 **7 位女性管理者**入榜：立讯精密王来春、格力电器董明珠、保利地产宋广菊、新希望刘畅、环球晶圆徐秀兰、恒力石化范红卫和蓝思科技周群飞。

排名	姓名	公司	上任时间	行业	内部晋升	上市地	MBA
62	许崑泰	群光电子	1985	信息技术	✓	台湾	×
63	刘畅	新希望	2016	必需消费品	✓	深圳	✓
64	田惠宇	招商银行	2013	金融	×	上海	×
65	王景春	健鼎科技	1991	信息技术	✓	台湾	×
66T	聂腾云	韵达股份	1999	工业	✓	深圳	×
66T	叶南宏	瑞昱	1987	信息技术	✓	台湾	✓
68	黄伟常	六福集团	1991	非必需消费品	✓	香港	×
69	张国荣	建滔集团	1993	信息技术	✓	香港	×
70	林峰	旭辉控股集团	2012	地产	✓	香港	✓
71	蔡荣军	欧菲光	2004	信息技术	✓	深圳	×
72	郭梓宁	中国奥园	2011	地产	✓	香港	✓
73	徐旭东	亚泥	1993	原材料	✓	台湾	×
74	谭旭光	潍柴动力	2002	工业	✓	深圳	×
75	王民	徐工机械	1999	工业	✓	深圳	×
76	李泽楷	香港电讯-SS	2011	通信服务	×	香港	×

排名	姓名	公司	上任时间	行业	内部晋升	上市地	MBA
77T	阮伟祥	浙江龙盛	2007	原材料	✓	上海	×
77T	袁志敏	金发科技	1993	原材料	✓	上海	×
79	张华立	芒果超媒	2017	通信服务	✓	深圳	×
80	谢炳	中国生物制药	2016	医疗	✓	香港	×
81	尚书志	辽宁成大	1996	非必需消费品	✓	上海	✓
82	张力	富力地产	1994	地产	✓	香港	✓
83T	陆华裕	宁波银行	2005	金融	×	深圳	×
83T	廖增太	万华化学	2016	原材料	✓	上海	×
85	徐永模	华新水泥	2012	原材料	✓	上海	×
86	魏哲家	台积电	2013	信息技术	✓	台湾	×
87	朱军红	上海钢联	2007	工业	✓	深圳	×
88T	刘淼	泸州老窖	2015	必需消费品	✓	深圳	✓
88T	陈锦石	中南建设	1988	地产	✓	深圳	✓
90	徐秀兰	环球晶圆	2011	信息技术	✓	台湾	×
91	王兵	北新建材	2009	工业	✓	深圳	✓
92	周成刚	新东方	2016	非必需消费品	✓	纽约	×
93	范红卫	恒力石化	2016	原材料	✓	上海	×
94T	黄其森	泰禾集团	2010	地产	✓	深圳	×
94T	王相荣	利欧股份	2005	通信服务	✓	深圳	×
96	周群飞	蓝思科技	2003	信息技术	✓	深圳	×
97	左满伦	中国联塑	2010	工业	✓	香港	×
98	徐征	上海建工	2004	工业	✓	上海	✓
99T	侯孝海	华润啤酒	2016	必需消费品	✓	香港	×
99T	程凡贵	正邦科技	2015	必需消费品	✓	深圳	×

三一重工梁稳根：做彻底的长期主义者

李全伟 | 文 廖琦菁 | 编辑

三一重工股份有限公司是全球工程机械行业的龙头企业，其中，混凝土设备已经是全球第一品牌。三一重工董事长梁稳根是三一集团（三一集团是三一重工的母公司，以下简称"三一"）的主要创始人。三一集团于1989创办后，历经多次危机，但每次都能转危为机，秘诀是什么？梁稳根说："面对任何环境，我都要求三一的经营者始终坚守两条原则，一是彻底的长期主义，二是狠狠地抓住科技。"

HBR中文版：在复杂多变充满不确定的环境下，你面临的最大挑战是什么？

梁稳根：可以预见，未来10年，数字化转型和智能制造浪潮将席卷各行各业，三一和所有企业都是如此，"要么翻船，要么翻身"，无一例外。对三一来说，最大的挑战和机遇，都是数字化转型，也就是要坚定不移地推进智能制造。

HBR中文版：在不确定的环境下，你如何把握企业的变与不变，哪些要素是你们长期追求的？哪些要素是不断创新和变革的？

梁稳根：世界进入"乌卡时代"，最重要的特征是不确定性增加。中美贸易摩擦带来的不确定性、技术的变化和变化速度带来的不确定性，此外还有社会的变革。总体来说，我们面临的是一个高度不确定的环境。对三一来说，越是面对不确定的环境，越是要坚守我们长期

的目标和使命。三一一直都有比利润更高的长期价值追求，就是产业报国的理想，就是品质改变世界。我坚信，变化的是疫情，变化的是经营环境，不变的是三一人的价值追求，不变的是中华民族伟大复兴的中国梦。

HBR中文版：过去你们遇到哪些危机，解决危机之道是什么？

梁稳根：三一创办以来经历的最大挑战，就是"穿越熔炉"的五年深度调整。2012年到2016年的5年间，工程机械的国内市场需求断崖式下跌了75%，所有工程机械企业都经历了一场刻骨铭心的深度调整。其间，我们最大的收获，就是深刻认识了"周期"和"风险"，并且找到了穿越"周期"的独门武器——数字化和国际化。三一将通过数字化带来的高效率、能力提升，进而改变商业模式来应对周期和风险；通过面向全球75亿人设计产品和经营公司，继续坚定不移地推进国际化来应对周期和风险，实现健康可持续发展。

HBR中文版：你认为是什么造就了杰出的公司领导者？哪些因素促成了三一的成功？

梁稳根：三一的良好发展或者说初步成功，首先得益于改革开放，得益于人口红利，当然也得益于我们有一个具有远大理想和强烈使命感的经营团队。未来三一要取得更大的成功，要抓住两大旷世机遇：一是中华民族伟大复兴的中国梦，二是第四次工业革命。一方面，中国的超大规模市场、特别是"十四五"国内大循环为主的双循环，给我们带来了巨大的发展机遇。另一方面，第四次工业革命带来的成熟前沿技术，为我们打开了新的战略发展空间。三一作为一个工业产品公司，对工业技术有深刻理解，通过把工业技术和数字技术完美融合，把数字技术发挥得淋漓尽致，未来一定会更加美好。

HBR中文版：目前的动荡环境下，你觉得CEO最需要关注什么？

梁稳根：面对任何环境，我都要求三一的经营者始终坚守两条原则，一是彻底的长期主义，二是狠狠地抓住科技。长期主义是所有成功企业的共同点，伟大企业都是如此。三一的创业、进入工程机械、参与股权分置改革等能够取得成功，都是坚持长期主义的结果。作为经营者，首先不能错过的就是科技。加大科技投入的最直接办法，就是不计代价地将更多优秀科技人才引入三一。三一引进技术人才不限行业、不分国籍，越多越好，仅2020年三一就已经引进各类高级人才6000多人，未来各类工程技术人才将达到3万人。

HBR中文版：你们的未来战略是什么，5-10年之后，你领导的公司会是什么样子？

梁稳根：三一未来最重要的战略是完成数字化转型，成为全球智能制造的先驱。三一的智能制造探索已经找到了清晰的路径，并且取得了初步成果。比如，三一目前正在北京、上海、长沙、重庆等地，同步推进22个灯塔工厂或智能产线项目，总投资超过100亿元。又比如，我们的17个产业园区、60多个车间、5600余只水电油气表、8300余台工厂生产设备、53万台客户设备，以及十几万种物料，都已经通过物联网接入了数据中台，并且取得了初步的数据应用成果。三一还在打造开放的工业互联网平台，目前已接入21个行业的生产设备，利用三一的智能制造经验和资源，正在帮助600余家中小企业进行数字化转型。

在智能制造方面，三一有一个5年目标，叫“3个3”：3000亿销售、3000名生产工人、30000名工程技术人员。我们希望通过三一的智能制

造转型示范，通过发展工业互联网对中小企业的帮扶，推动制造业高质量发展，推动中国从制造大国迈向制造强国。

李全伟是《哈佛商业评论》中文版助理主编。

苏宁张近东：服务是唯一产品

廖琦菁 | 文 李全伟 | 编辑

1990年，张近东在南京创办了苏宁。在过去30年中，每十年张近东会引领苏宁进行一次转型，从专营零售、连锁零售，再到智慧零售，苏宁从一家空调专营店成长为拥有两家上市公司、子公司苏宁易购营收破两千亿元的控股集团。张近东连续5年入选“中国百佳CEO”榜单，始终处于榜单前10%。2020年，张近东提出以“零售服务商”的新战略向下一个十年迈进。

HBR中文版：在复杂多变充满不确定的环境下，作为CEO，你面临的最大挑战是什么？如何应对这些挑战？

张近东：我们很难去改变环境，但可以把握趋势、顺势而为。面对不确定性，企业只有坚守初心，才不会迷失方向。对于变化，企业切忌在攀比中求大求快，而是要稳扎稳打，精益求精，朝着目标前进，不能有一丝杂念。

HBR中文版：过去30年，你主导了苏宁三次成功的转型。在你看来，企业转型成功的关键是什么？

张近东：无论是什么样的转型和变革，都离不开“冲”和“闯”的精神，企业转型如果只是一味地求稳怕输，就很难获得成功。企业转型，一方面要“敢为别人所不敢为”，要有敢为人先、执着拼搏的胆气；另一方面也需要扛得住压力、经得起挫折，保持韧性。

30年中，从专营零售、连锁零售，再到智慧零售，苏宁经历了战略转型、组织变革、管理革新，但是苏宁“执着拼搏，永不言败”的企业精神一直传承下来。企业转型发展是一场持久战，人是赢得胜利的决定性因素，在变革的过程中，更要确保企业自上而下意志坚定、目标专注。所以企业精神的始终如一尤为关键，也正是由于每一位苏宁人长久以来的执着拼搏、永不言败，才铸就了苏宁转型的成功。

HBR中文版：2020年苏宁提出从“零售商”升级为“零售服务商”，为何现阶段特别强调服务？

张近东：“服务是苏宁的唯一产品”既是我们企业发展的初心，也是我们的品牌底色和文化基因，30年来苏宁始终把服务用户作为第一要务。可以说，苏宁历经数次转型发展，一直靠零售服务这个“一元战略”作为动力牵引，从未改变。

2020年是苏宁发展的第30周年，随着业务链条不断延伸，我们的服务内涵和覆盖规模也有所拓展。服务产品除了早期的商品、物流、售后等，还有流量、场景、品牌、技术等；服务范围除了品牌商，还有平台商户、加盟商等。苏宁通过底层核心服务能力的不断建设积累，最终实现进化蜕变，可以充分进行能力输出与服务资源的开放共享。2020年我们提出从“零售商”升级为“零售服务商”，既是苏宁对于服务精神的持续坚守，同时也是苏宁服务内涵扩展下的必然选择。

HBR中文版：做好服务对于员工的行为方式和思维方式转变要求较高，这会是此次战略转型的难点吗？

张近东：我始终认为，人是关乎转型能否成功的决定性因素。为了给用户创造价值，首先要给我们的员工创造价值。苏宁“专注好服务”很重要一个层面就是为员工创造更大价值，以制度化的激励、“服

务委屈奖”等举措，进一步提升每一位苏宁人的战略认同和执行效率，这是决定此次战略转型能否有效落地的关键所在。

HBR中文版：你是如何看待和认识危机的？

张近东：对于坚持长期主义的企业，危机也是持续变革与创新发展的契机。所谓“不破不立”，危机打破的是认知常识和发展惯性，但是却可以为企业带来新的发展机遇，提升企业抵御风险的“免疫力”。2020年以来，新冠疫情的发生极大影响和改变了人们的日常生活，与此同时，它对于人们生活方式的解构和重塑也催生了新机遇，如，到家业务、直播带货、内容付费、在线教育等新风口迅速崛起。苏宁结合自身业务模式，依托家乐福、苏宁小店等全场景布局全面升级到家服务，在坚守抗疫保供、服务居民日常所需的同时，也助推了到家业务的快速发展、深化了门店互联网化转型升级。

廖琦菁是《哈佛商业评论》中文版高级撰稿。

科大讯飞刘庆峰：在不确定性中走出弯曲的直线

廖琦菁 | 文 李全伟 | 编辑

科大讯飞股份有限公司（以下简称“科大讯飞”）是中国人工智能领域的知名企业。从大学生创业，到市值近千亿元，历经20余年的发展，科大讯飞克服了前景不明、资金不足、技术积累时间长等诸多挑战，现已成长为人工智能行业的龙头企业。董事长刘庆峰将科大讯飞的成功之路总结为“目标明确、敢于坚持”。

HBR中文版：在复杂多变的环境下，你面临最大的挑战是什么？

刘庆峰：最大的挑战是在这种环境中走出“弯曲的直线”，清晰地找准方向，预见未来。一直以来，科大讯飞都走着弯曲的直线。弯曲，是指具体的路径非常曲折；直线，是指目标和战略的明确和清晰。

1999年，科大讯飞创立之初，创始团队曾经饱受市场环境复杂、前景不明、资金不济的重重打击。2001年在巢湖的半汤会议上，我们创始团队达成共识，语音产业需要10年进行技术积累。而面对多年枯燥的研发工作，只有发自内心的对语音的热爱，才能在创新道路上长期坚守。现在整体看起来公司取得了不错的成效，但是我觉得未来的路还很长，只要看清了目标，敢于坚持，我相信我们可以攀上新的高峰。

HBR中文版：在不确定的环境下，你们如何把握企业的变与不变，哪些要素是你们长期追求的？哪些要素是不断创新和变革的？

刘庆峰：科大讯飞成立21年，不变的是“用人工智能建设美好世界”的初心，不断改变的是不同时期的自我要求和期许。

科大讯飞从成立第一天起就强调要做一个职业化的大公司，用长期、整体战略来发展，而不是靠赌机遇来挣钱。当年我们说要成为全球最大的中文语音技术提供商，再成为全世界最出色的多语种技术提供商。可就算目标达成，又怎么样呢？所以一定要看到公司存在的时代意义。为什么有很多早期加入公司的创业者仍然坚守在岗位上？因为大家看到的不光是科大讯飞成为了上市公司、获得了社会地位，更重要的是我们的事业在逐步影响时代和引导未来。

HBR中文版：你是如何看待危机的，如何认识危机才是生机之源？

刘庆峰：我相信危机与机遇永远并存。2020年的疫情使社会生产生活受到了严重影响，但疫情之后，人们愈发关注到了人工智能在解决社会刚需上的迫切需求，例如网络教学、网络购物、线上办公等。我们也越来越深刻地感受到，人工智能的发展一定要以解决社会刚需为出发点。

这些都印证着人工智能的应用价值。下一步，其规模化应用也有三大标准可以判断：核心首先是有非常清晰、看得见、摸得着的成功案例；第二，还要有统计数据说明人工智能的应用成效；最后，人工智能还要能够基于典型应用场景进行自我进化。在疫情期间我们看到很多符合这些标准的案例，这都是危机背后呈现给公司的巨大历史机遇。

HBR中文版：你认为未来人工智能行业有什么变化？你如何思考公司的未来？

刘庆峰：疫情催生了大众新的消费习惯，数字化生活已经成为常态，现在社会各界对人工智能需求和呼声越来越大，也进一步倒逼了人工智能的蓬勃应用，所以我相信未来十年将是属于人工智能的新十年。在未来的十年中，人工智能可以解决社会刚需问题，赋能每一个人并且全面支撑线上和线下的结合。

我希望科大讯飞未来能够在源头技术创新上持续走在世界的前列，让科大讯飞的技术能够转化为产品服务亿万百姓，并且用人工智能为社会的发展和进步作出更大的贡献。

HBR中文版：有哪些书对你的经营影响最大？

刘庆峰：最近在读的一本书是爱因斯坦的《我的世界观》，当年26岁的爱因斯坦以自由的眼光看长远的未来，先是提出狭义相对论，又提出广义相对论，几乎改写了整个人类科学的未来。未来十年，人工智能的发展机遇和产业竞争，也将是这样一场目标前景明朗和斗争路线多变的过程。企业家尤其需要具备以自由的眼光看更远未来的能力，面对复杂局面拥有清醒的判断力、应变力和革命乐观主义精神。

廖琦菁是《哈佛商业评论》中文版高级撰稿。

新希望六和刘畅：最终拼的是专业能力

廖琦菁 虞立琪 | 文 李全伟 | 编辑

2020年是新希望六和（以下简称“新希望”）董事长接班的第七年，在刘畅的领导下，新希望六和市值从200亿元增长到千亿元。2016年年初，新希望发布《养猪业务战略规划》，将主业从饲料转为猪养殖，并持续提升其科技含量。得益于近两年猪价的高位运行，新希望六和营收和利润快速增长，2020年前三季度实现营收747.88亿元，增幅高达31.4%，净利润50.85亿元，同比增长65.54%。

HBR中文版：你曾公开表示做农业本质上需要长期主义，对于新希望来说，践行长期主义的挑战在哪里？

刘畅：无论是经济危机还是疫情，世界正在遭遇一次大的变化，所以这两年越来越多的人关注长期主义。这就相当于我们农业讲的周期。农业本质上是一个周期性行业，无论今天有多么的科技化，农业始终是靠天吃饭。作为一个农人，我们早就接受了这种周期性的事情，自古以来，农民都有囤粮的习惯，以便在收成不好的时候以丰补歉。

践行长期主义的最大挑战在于员工个人追求与公司理念融合的问题，并且这个挑战是持续的。无论是年轻人还是不同组织的新人，大家的价值观是有差异的。新希望讲究长期主义，那么员工如何理解长期主义，如何把个人诉求和长期诉求结合在一起，这是一个大的挑

战。我们希望通过打造一个好的平台，通过选拔、培训和历练，持续挖掘人才潜力，令他们在新希望能够实现成长，找到自身价值，以应对这一挑战。

HBR中文版：你对猪养殖行业未来的判断是什么？目前的高猪价会持续多久？

刘畅：因为近两年的高猪价，大家对养猪行业比较关注。客观来讲，这一波高猪价本质是非洲猪瘟引起的“全球性父母代死亡”导致的巨大缺口，造成供需关系的巨大不平衡，在这一过程中产生了极高的猪价。而这个供应目前正在被快速地补齐，这个过程也是猪肉价格回落的过程。我认为猪价下降会在未来一两年之间，因为它毕竟是一个过程，补栏是需要有6个月的生长期，并且是需要从“父母代”的补栏开始。未来猪肉的下跌也是必然的。因为历史上也一直是这样一个循环往复的过程。

这也给企业带来了一些机会，依靠快速的组织能力和资金能力，一些企业用新的商业模式跨入这个行业，站稳脚跟并开拓新市场。现在很多企业转型养猪，最终拼的还是企业的专业能力，是不是一直专注在做农业，有心把农业作为一个核心的产业，“心力”是非常重要的。很多人谈能力不谈心力，是不对的。如果公司的心力不在于此，那么养猪做起来太累了，也不一定长久。另外，还要看公司是不是持续投入，去为未来尽可能地奠定一个提前半步的基础。把今天的投入变成明天的稍微领先，这是一个循环往复、持续投入产出的过程，而且不是一两年能够短期见效的事情。

HBR中文版：你认为5-10年后新希望会变成什么样子？

刘畅：我们公司的产业结构正在发生比较大的变化，猪产业会变成最大的一个板块，因此新希望会变成一个以猪养殖为核心，提供动物营养的企业，这是重大的变化。第二是人才结构中会有相当多的动物营养、生物学人才，以及有耐心有爱心的养育员。第三，新希望会变成一个越来越科技化的公司，成为一家数字驱动的公司。未来我们还会不停寻找更多的新赛道。

HBR中文版：在目前动荡的环境中，你认为企业领袖最需要关注什么？

刘畅：关注变化。关注宏观变化、行业变化、人的变化、观念的变化。管理就是在管理不确定性，管理者需要对变化特别的敏感。

HBR中文版：作为中国百佳CEO，你认为是什么造就了杰出的公司领导者？

刘畅：最近李宗盛写给奔驰广告里的一句话挺好，“成功从不被谁终于拥有，我们至多与它片刻并肩。”

廖琦菁是《哈佛商业评论》中文版高级撰稿。虞立琪是巨浪视线撰稿。

《哈佛商业评论》中国年会2020

商业乐观主义

BUSINESS OPTIMISM



10月30日，2020年度《哈佛商业评论》中国年会在北京CHAO酒店隆重举办。

本次盛会的主题为“商业乐观主义”。这次年会一大亮点是将商业洞见与现实实际相结合，在经济不确定时期，企业生存和发展更加艰难。年会上，顶级学者、专家与企业家们分享的关于穿越经济周期、建设商业文明的干货与灼见，必将助力企业走出阴霾与商业的持续发展。此外，本次年会首次采用线上线下结合的方式，连线国际学者，

实现多平台同步全程直播。另外，年会还公布了2020拉姆·查兰管理实践奖和2020“鼎革奖”中国数字化转型先锋榜。

嘉宾金句

新冠疫情让中国乃至全球外部环境持续变糟，给企业带来了结构性变化。企业管理的老办法将无法应对新挑战，企业内部管理要随外部环境变化做出相应大幅度的调整。这就要求企业大胆拥抱这些变化，同时要积极布局数字化。

——王波明，《财经》杂志总编辑、《哈佛商业评论》中文版总编辑



王波明，《财经》杂志总编辑、《哈佛商业评论》中文版总编辑



何刚，《哈佛商业评论》中文版联合出品人、主编



Nathan D. Midler，哈佛商学院出版大中华区负责人

商业乐观主义源于很多伟大的商业机会，而伟大的商业机会源于解决这个时代的重大问题。目前为止，对我们而言，有以下重要挑战：一、中美贸易摩擦和新冠疫情暴发后，中国供应链闭环并没有形成；二、随着工业化进程、经济高速增长阶段的结束，基础设施投资在经济过程中的重要性将有所降低；三、社会收入分配结构以及分配不平等现象还是比较严重；四、未来15年里，将有超过20%劳动力人口需要完成史无前例重新配置的过程，从农村到第二产业到第三产业，而第二产业、第三产业内部也会发生巨大的配置，从低端向高端的配置；五、如何解决中国农民工或者新市民居住问题。

——刘俏，北京大学光华管理学院院长



戴华，哈佛中心（上海）董事总经理



周斌，江苏省广播电视总台党委副书记、副台长，江苏省广播电视集团总经理



刘俏，北京大学光华管理学院院长

在新技术和新商业边界之下，商业逻辑产生了很大的变化。新的商业社会既要偏向横向一体化，也要纵向扩展。超级App或超级入口是常见的一种横向扩张，超级入口会形成用户认知统一，囊括很多商业场景。而纵向一体化过程中才能创造新的供给。新的供给才能满足人们新需求，这些新需求才是企业常青的保障。

——张川，美团高级副总裁



张川，美团高级副总裁

圣象正以实际行动推动“新商业文明”的发展。“新商业文明”的乐观主义，之于圣象就是源自于用爱承载，敢于不断打破固有模式，用数字化链接生产制造和用户，为消费者提供新的体验和生活方式，履行社会责任，推动行业向前。

——孙小良，圣象集团首席运营官



孙小良，圣象集团首席运营官

面对不确定性的世界环境，平安管理提倡的是“基于角色，超越组织”：一是用实践撰写经验，用商业价值践行使命；二是携同道者共创，向批评者学习；三是与祖国同命运，与文明共跃迁。

——蔡方方，平安集团首席人力资源执行官



蔡方方，平安集团首席人力资源执行官



钮键军，《哈佛商业评论》中文版副主编



毛基业，中国人民大学商学院院长、教授



齐馨，《哈佛商业评论》中文版执行出品人、副主编

秉持“在中国，为中国”的初衷，SAP与清华和《哈佛商业评论》中文版共同发起“鼎革奖”，挖掘并分享数字转型先锋者的成功案例，用“灯塔”力量为更多来者照亮前航。我们还借助“鼎革奖”、“鼎革汇”为大家搭建一个深度交流沟通的平台，让观点与思想碰撞出更多灵感火花。

——孙丽军，SAP全球副总裁、亚太区与中国区首席营销官



孙丽军，SAP全球副总裁、亚太区与中国区首席营销官



“2020中国数字化转型先锋榜”发布

疫情下，国家出台了很多政策，如“六保、六稳”。同时，日常办公形式也发生了变化，越来越多的企业开始采用灵活办公、居家办公。作为人力资源服务商，FESCO一直在帮助企业适应新就业形态方向上不懈努力，未来将进一步借助科技的力量，打造有价值的智慧人力服务生态，以人才激发组织新潜能，以科技触发企业新引擎。

——郝杰，FESCO董事、总经理



郝杰，FESCO董事、总经理

当今世界的重大变化趋势对领导力提出了更多的要求。首先对企业来说，知识密集型岗位正比蓝领岗位变得更重要，组织要形成扁平化的内部网络；其次是更透明化；第三是不断试错；第四是要积极加速数字化进程；第五是反向导师，不自负于自身经验，向年轻导师寻求帮助。

——Anil K. Gupta，美国马里兰大学史密斯商学院全球战略教授，迈克D.丁曼中心战略、全球化与创业主席

随着这几年业务发展，我们发现传统业务板块和组织形态已不能满足社会或企业发展的快速迭代了。在探索问题解决之道过程中，我们建立了很多生态型的组织，并在不同的组织板块中形成微生态，从

而打破板块和板块之间壁垒，并通过纵向深度链通，使组织效能更加高效化。

——史红新，中信银行信用卡中心副总裁



史红新，中信银行信用卡中心副总裁

改造传统管理范式或形成新管理范式必须基于观念的变革，因为我们目前面临的危机不是技术危机，而是观念范式的危机。我们在讨论数字革命带来社会发展新场景的过程中，千万要防止数字科技对人类异化的影响。

——陈劲，清华大学经济管理学院教授、博士生导师



陈劲，清华大学经济管理学院教授、博士生导师

这些年，我们在尝试很多新事情的过程中走了弯路、错路。最后总结出值得做、有意义的五件新事情——新机制、新青年、新科技、新赛道以及新责任。

新机制是在近两年，我们试着像新经济互联网企业一样启动合伙人的方式，后来又用新赛道的方式给了这些合伙人一个新平台；新青年，现在90后占整个公司的23%，80后占59%，并且核心管理层有80%是80后；新科技，用新科技推动企业转型；新赛道，疫情期间消费场景发生了很大变化，在家吃饭的频率变高，所以我们打开了在家2C的渠道；新责任，做智慧城乡和城市美好生活的连接者。

——刘畅，新希望六和董事长



刘畅，新希望六和董事长

OATLY以小谋大，选择了以精品咖啡馆作为切入点，确立了在精品咖啡馆市场的领导地位。基于在细分市场的成功，OATLY以大谋小，与行业同仁一起创立植物蛋白品类并推动品类成长：发布植物蛋白白皮书。品类的成功让OATLY也实现了数倍的销量增长，成为了品类的领导者。

——David Zhang（张春），OATLY噢麦力亚洲总裁



David Zhang，OATLY噢麦力亚洲总裁



“拉姆·查兰管理实践奖”榜单发布

以管理的确定性，应对世界的不确定

——2020拉姆·查兰管理实践奖隆重揭晓



百年未有之大变局是对管理者的真正考验。

在新冠疫情冲击下，很多行业都发生了深度变革。领导力变革、战略调整、企业内外部资源整合、组织与文化重塑都在特殊时期考验企业的管理能力。我们寻找变局下依旧适用的管理实践，也挖掘如行业线上协同、员工共享等危中之机，更期待企业在自我突破的同时勇于承担社会责任。

2017年《哈佛商业评论》中文版携手世界级管理咨询大师拉姆·查兰先生推出“拉姆·查兰管理实践奖”评选，此后四年，我们亲历商业变迁，见证企业蝶变。历经5个月的案例征集和评选，共有超过140余家企业报名。由评委会及国内一流商学院的顶尖学者综合考虑了引领

性、 有效性、可持续性、借鉴性、领导力这五个维度，评选出2020年度的3个全场大奖，卓越变革奖、20个优秀奖，年度特别奖项——抗疫行动奖，以及创新创业实践奖、营销实践奖、人力资源实践奖、数字化转型和战略转型实践奖等单项奖。

随着榜单的揭晓，精彩纷呈的管理案例也涌现出来。本专题节选了2家有代表性的创新型案例，希望能给读者带来启发。

获奖名单 （排名不分先后）

2020拉姆·查兰管理实践奖全场大奖



泰康保险集团：战略决定一切

陈东升

泰康保险集团



百胜中国：数字化赋能业务创新，灵活应对疫情挑战

屈翠容

百胜中国控股有限公司



浪潮集团：数字化助力浪潮打赢未来人才抢夺战

刘伟华

浪潮集团

评委点评

高　建 清华大学经济管理学院教授

企业家需要有卓越的战略思维，思维的高度决定了企业的长远发展。泰康人寿的发展历程中，企业家的卓越战略思维发挥了决定性作用。企业家把战略想透是关键。正如案例所说，做正确的事情，时间就是答案。

于保平 复旦大学管理学院案例研究中心主任

泰康人寿，以自己的实践检验战略定位，在公司治理、执行力方面进行了充分的探索和思考，体现了东方情境下中国式管理的思想和模式。

陈宇新 上海纽约大学商学部主任、全球商学讲席教授

百胜中国面对突发的疫情挑战，展现了高度的社会责任和出色的管理及运营能力。这一成功是长期企业文化打造和科技赋能的结果。面对重大突发事件，百胜中国的应对之策对餐饮企业和其他行业的企业都具有重要的示范和借鉴意义。

戴　华 哈佛中心（上海）董事总经理

百胜作为体量巨大的餐饮公司，能比较前瞻性地开始数字化转型和数字生态的布局，在疫情期间积极推出各项创新举措，2020 年保持盈利和店数增长。

王永贵 首都经济贸易大学副校长、教授

浪潮集团将数字技术赋能人力资源管理，尤其是疫情期间的数字化招聘实践，招聘前、招聘中和招聘后的全流程数字化管理，变革了传统的招聘方式，提升了招聘质量和效率。浪潮的数字化招聘对行业及企业的可持续发展具有重要启示。

滕斌圣 长江商学院副院长、教授

浪潮集团把人才招聘流程实现了数字化，并结合知识型人才的特征，总结出浪潮人胜任能力的素质模型——“6 力 1 心”，不断强化对于各种专业人才准确识别，量才使用。

2020拉姆·查兰管理实践奖优秀奖

获奖案例	
• 酷特智能：以C2M商业模式打造产业互联网生态体系	• 科大讯飞：“顶天立地”，走出人工智能源头创新技术的产业之路
• 深化员工心理管理，打造生态组织——中信银行信用卡中心 EAP 心引力计划	• 天虹：实施以提升组织能力为目标的人力资源管理
• 信息与人工智能发力，百度助力抗击疫情	• 联想中国：以客户体验为中心的企业文化升级
• 旅游抗疫，携程服务设计体系创新模型	• 从直营到平台，贝壳打造产业互联网第一军团
• 明珞汽车零部件智能制造解决方案	• 恒安集团：尽企业所能，供防疫所需
• 圣象集团：品牌驱动下的领军者品格	• 碧桂园数字营销创新：苦练内功，地产行业也能在“云端”起飞
• 西子联合：打造XOS管理系统，推进高质量基础上的高增长	• 固安产业新城：通过志愿服务创新实现新型社区治理
• 中国航天科工：一次成功矩阵式质量保证模式	• 古方红糖的年龄管理：造就不老的老字号
• 德胜集团：构建共生共赢的钒钛钢铁产业生态圈	• 西洋特肥：“全员持续创新”积分奖励机制，破解行业管理难题
• 北京市国际人才综合服务平台建设项目（“易北京”APP）	• 瑞思教育：数字化跨学科素质教育新生态

2020拉姆·查兰管理实践奖抗疫行动奖

获奖案例	
• 全球化能力全球化责任——复兴全球疫情危机中的新型领导力	• 危机亦是契机，骊住集团如何在新冠疫情中发力
• 娃哈哈“战疫”在行动：化危为机 变中求胜	• 科技抗疫彰显海康威视担当
• 信息与人工智能发力，百度助力抗击疫情	• 恒安：尽企业所能，供防疫所需
• 旅游抗疫，携程服务设计体系创新模型	• 百胜中国：数字化赋能业务创新，灵活应对疫情挑战
• 金融博物馆2020年抗疫行动	• 联想集团：打造ESG实践中国样本，助推疫后经济社会高质量发展
• 天虹：疫情下加速推进专柜到家业务	• 仁联集团：构建“四度空间”，打造人力资源应急发展新模式
• 华大基因全球抗疫行动	• 什么值得买“口罩专区”：发挥平台优势服务民生需求

获奖案例（部分）

华大基因
全球抗疫行动

2020年伊始暴发的新冠疫情，是新中国成立以来传播速度最快、感染范围最广、防控难度最大的一次重大突发公共卫生事件。全国的卫生医疗系统经受了巨大的考验。而后，新冠疫情接连在全球各国暴发。

疫情暴发后，早确诊、早隔离、早救治，是世界各国应对疫情的关键。以核酸检测技术为主的新冠病毒检测试剂盒在病例诊断、与其他流感样疾病的区分、病例解除隔离出院等方面起到了重要的作用，是抗击疫情战斗的重要“前哨”，也是临床确诊和患者康复出院的重要依据。

新冠疫情暴发后，华大基因迅速响应，于1月23日第一时间成立了由CEO尹烨为主帅、业务骨干为团队的新冠疫情应急指挥部，全面调动生产力量扩大试剂盒产能统筹抗击疫情工作。

1.研发检测试剂盒

华大基因调集研发力量，完成了多款新冠病毒检测试剂盒的研发，产品包括核酸检测试剂盒和抗体检测试剂盒，技术覆盖荧光 PCR法、联合探针锚定聚合测序法、酶联免疫吸附测定法及胶体金法，凭借着优质的产品质量，新型冠状病毒2019-nCoV核酸检测试剂盒（荧光PCR法）获得多国市场准入，并被WHO列入应急使用清单。

2.“火眼”实验室与解决方案

在新冠疫情防控关键时期，为提升新冠病毒核酸精准检测能力，公司率先启动“火眼”实验室模式并设计运营武汉“火眼”实验室，极大程度地缓解了疫情防控的压力。此后，又迅速将“火眼”实验室模式在全国范围内推广；目前，“火眼”实验室分别已在北京、天津、深圳、武汉等全国10余个主要城市落地。

在此期间，公司参与设计了可移动充气式P2级生物安全实验室——气膜版“火眼”实验室，并在哈尔滨、北京、深圳等地的新冠病毒排查中发挥了重大作用。随着海外疫情愈演愈烈，公司积极助力全球范围内的新冠疫情防控工作，向海外提供“火眼”实验室一体化综合解决方案，实验室已在沙特、文莱、塞尔维亚、菲律宾、哈萨克斯坦等国家和地区落地。目前，公司新冠检测产品已经覆盖全球180多个国家和地区，累计在海外运营“火眼”实验室58 个，分布在全球 17 个国家（地区），致力于为各个国家和地区的公众健康做出积极贡献。

3.捐赠检测试剂

华大基因在疫情期间通过公益手段与第三方公益组织合作，为国内疫情严峻的地区，以及全球疫情暴发的国家和地区，免费捐赠核酸检测试剂盒。截至今年上半年，华大基因共计向全国直接捐赠十余万人份新型冠状病毒核酸检测试剂盒；通过第三方公益组织、爱心企业

通过向华大基因公益采购的方式，向全国各地捐赠试剂盒十余万人份。

4.“逆行”的抗疫团队

除试剂研发、试剂捐赠、实验室建设外，华大基因屡屡逆行出征，奋战在抗疫的最前线。疫情暴发之初，1月25日，华大基因董事长汪建带领团队迅速赶往武汉；1月29日，华大发出“若有战，召必回，战必胜”的号召，集结武汉地区员工到岗抗疫，吹响了华大基因团队在全球范围内“逆行”抗疫的号角。

武汉封城后，华大基因董事长汪建带队上演最美逆行；北京疫情急需，汪建和华大基因CEO尹烨奋勇当先，带队北上驰援。此外，在3月的广东，5月的哈尔滨，7月的香港，凡疫情急需之处，必有华大人的身影。

大疫当前，人类命运已是不可分割的共同体。海外疫情暴发期间，华大基因累计派出400余名、十余批次的华大人驰援海外，获得了公众的广泛认可，有效提升了华大的美誉度和国际品牌影响力。

西子联合：打造XOS管理系统，实现高质量基础上的高增长

2019年11月，西子联合旗下杭锅集团获得国家民用核安全设备制造许可证，这是西子联合继2009年成为C919大飞机机体一级供应商唯一民营企业取得航空制造准入证之后，在高端制造领域又一张高含金量的证书。

40年来，西子联合通过自身实践探索，学习行业标杆，逐步形成了借鉴国际先进理论工具又具有中国企业特色的“以品质为核心的精益

与变革管理系统”，即XOS（XIZI Operation System）运营管理系统，并在西子联合进行了多年有效实践，为企业走向高端、提质增效提供了管理理论和系统方法探索，为实现西子联合高质量基础上的高增长提供支持保障。

一、向“巨人”学管理，视问题为金矿

作为成立于1981年的制造型公司，西子联合在快速成长的同时深刻体会到大而不强的阵痛，这些痛点在高端装备制造领域尤其突出。西子电梯在1996年已经成为民族品牌第1位但相比全球巨头仍有全方位差距。

以王水福董事长为核心的管理层经过反复讨论，提出与世界电梯巨头合资的决策。1997年西子与美国奥的斯成立合资公司，通过合资给西子带来了规范的企业管理系统，特别是引入以精益品质为核心的ACE（Achieving Competitive Excellence）12个管理工具，为西子培养了众多具有国际视野的管理人才，提升了西子联合各业务板块的质量和效益。这些向“巨人”学来的理论与方法与民营企业家的理念与企业实践相融合，成为西子管理模式的基础内容。

王水福董事长一直将品质和精益管理视为企业生存之本。2017年5月5日，中国大飞机C919成功首飞，上面搭载着西子航空制造的非气密性舱门。航空工业产品的“零”缺陷更是一种极致，西子航空创造性提出“零点一丝不苟”的质量观，0.1丝就是1微米，为了确保产品符合要求，西子航空在内部提升客户要求，把产品质量做到极致。

在西子航空，一直视问题为金矿，树立“犯错不可耻，掩盖错误就是犯罪”的质量观念，这是西子航空的红线，任何人都不得触犯。基于此西子航空成为唯一一家中国商飞、中航工业、空客、波音、庞巴迪等五大航空巨头的一级供应商，填补了中国民营航空制造的空白。

正是航空制造对于品质与精益的要求，促使西子将航空品质管理体系及员工品质素养的要求纳入到XOS管理系统中。

二、变革落地，复制传承

变革是打破平衡，持续寻找企业活力最有效的方法。西子能够持续发展40年并不断转型升级，得益于民营经济的灵活性等优势，在不同阶段一直找到并保持第二发展曲线的跃升，与时俱进，锐意变革。

西子引入先进标杆企业的变革管理机制，通过不断学习，逐步建立“以奋斗者为本”的核心文化体系，并结合西子实践，形成了一套搭平台、树文化，让人才脱颖而出的识别培养机制与激励管理方法。在全公司弘扬奋斗文化，绝不让“老黄牛”和雷锋式的员工吃亏，给有能力有担当的人以机会。变革为公司带来活力，也是公司破茧化蝶的持续动力来源。

为确保XOS系统的复制传承，西子联合将XOS系统总结开发成标准化课程体系，在集团内部分为质量绿带、质量黑带和质量大黑带三个层次进行推广。整个体系基于XOS的终身学习，来构建各业务板块持续的质量精益改善能力，最终提升企业的核心竞争力。

2020年疫新冠情期间，西子联合上半年旗下主要核心工业板块综合销售收入比去年同期实现了超过50%增长。回顾四十载专注质量精益的发展历程，西子联合也是中国改革开放举世成就的一个典型缩影。

巨变时代的企业家需做出四个转变

姚荣君 | 文 腾跃 | 编辑

性。



2020年，我们面临多重大考验，诸多不确定性随之而来。2020年，中国企业正处于巨变时代。

企业，作为最主要的市场主体之一，在业务边界、客户、标准、价值链重构，以及全球分工和商业模式等方面都面临着巨大的不确定性。

应对巨变下的不确定性，经济学家往往执着于对经济形势及未来可能性的预测和判断。

然而，一百多年前，创新理论鼻祖约瑟夫·熊彼特（Joseph Alois Schumpeter）的研究却是另一番洞见。他穷其一生发现，经济具有不可预测性，市场始终变幻莫测，有多种多样的变量。但他找到了一个非常不一样的变量——企业家，正是这个变量，会造成动态失衡。

熊彼特认为，企业家就是“经济发展的带头人”，也是能够“实现生产要素的重新组合”的创新者。他将企业家视为创新的主体，其作用在于创造性地破坏市场的均衡（“创造性破坏”），认为动态失衡是健康经济的“常态”，而企业家正是这一创新过程的组织者和“始作俑者”。

管理大师彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）发展了熊彼特的理论，他亦认为，未来不可预测，因为存在不可预知的可能性，所以未来可以创造。在他眼里，企业家的本质就是有目的、有组织的系统创新，而创新就是改变资源的产出，就是通过改变产品和服务，为客户提供价值和满意度。企业家精神最核心的是“创新”，企业家的本质应该是“创业家”，而且企业家要承担一种社会责任——把资源从低产出的地方转向高产出的地方，从而节约社会资源。

在过去近二十年的企业咨询实践中，我对于两位大师关于“企业家这一个角色是社会经济中最大的变量”的洞见深有感触。我们也不断见证着，一位又一位企业家在不断创造神奇，把变量之下的变化莫测，发展成新产品、新服务、新企业，甚至新产业。

在应对巨变下的多种不确定性时，企业家要将各类纷杂的问题归至核心——我们的事业是什么、我们的事业将是什么、我们的事业应该是什么、我们的企业为什么而存在（我们承担了什么社会价值）等。

企业如“人”，只有解释了“存在”问题，才能走得更远，迈向“发展”。企业家在进行战略创新时的一大关键是，解释企业给社会创造出哪些独一无二的价值。

比如，飞鹤奶粉掌门人冷友斌，坚守“为中国宝宝留一口中国奶”的初心，用“更适合中国宝宝体质的奶粉”，冲破笼罩了国产奶粉近十年的阴霾，解释了自己的存在，短短五年从婴幼儿奶粉行业第七跃升为行业第一；波司登羽绒服掌门人高德康，带着“专注羽绒服研发”的精神，用“全球热销的羽绒服专家”，化解四季化服装品牌的竞争，解释了自己的存在，近年来营收大幅攀升突破百亿；雅迪电动车掌门人董经贵，坚信“心中装着消费者，企业就没有风险”，坚持做“更高端的电动车”，突围行业价格战困局，解释了自己的存在，连续3年全球销量第一，并引领行业良性发展；布鲁可科技掌门人朱伟松，秉承“科技陪伴成长”的使命，结合自己作为一名父亲陪伴孩子的深刻体验，创立布鲁可这一“1—6岁儿童积木专家”品牌侧翼国际巨头，在巨大庞杂的玩具行业中找到了自己的存在，成功脱颖而出高速增长……

类似的企业家还有很多。他们数十年如一日地坚守和积累，承担着独特的社会责任，在关键时刻爆发出巨大的力量。

巨变时代，企业家将希望变成现实的一个重点就是转变思维。很多时候，企业家的天花板就是企业的天花板。巨变下的企业家需要打破自己的天花板，以与时俱进的企业家精神，带领企业创新创造。

我认为，巨变时代的企业家，需要做出四点转变。

1．拥有重新定义自己事业的勇气

德鲁克早在《管理的实践》中指出，“我们的事业是什么”是靠顾客购买产品或服务时获得满足的需求来定义的，所以只能是从外向内

看，从顾客和市场的角度来观察事业，时时刻刻都将顾客所见、所思、所相信和所渴求的，视为客观事实，并认真对待。

当前，决定企业生死存亡的权力中心，早已从企业内部，转移到外部的消费者。重新定义我们的事业的一个很重要的参考逻辑是，这个事业能否成为某一个领域的第一。如果没有找到成为第一的逻辑可能性和操作可行性，那么，这个事业便岌岌可危。企业要么抢先成为第一，要么能够开创一个领域通过锁定一个特性而成为第一。

“第一”的权重大于一切，因为人类都喜欢第一。因此，企业要让你所在领域的“第一”价值，钻进顾客的大脑。当你成为某个“第一”时，你才能摆脱同质化竞争泥淖，为这个社会创造了独一无二的价值，也就解释了你的存在。

雅迪电动车是雅迪集团旗下电动车品牌。2019年度，雅迪集团合共售出609.37万辆两轮电动车，集团的收入增加约20.7%至人民币119.682亿元。此为“雅迪”品牌、产品实力位于中国两轮电动车市场上领先地位的实证。但在五年之前，雅迪还面临着深陷行业价格战多年的窘境。雅迪是通过何种方式重新定义自己的事业并成功突围困境的呢？

此前，随着禁摩令在全国百余大中型城市逐步推行，电动两轮车在2000年后迎来空前发展。2013年，行业年产量达3600多万辆，销售额达数百亿元，其井喷式增长也导致竞争愈加激烈，行业在2014年首次出现下滑。面对竞争，国内企业往往通过降价促销来应对，由此导致业内产品同质化、企业利润微薄。雅迪前身为摩托车企业，其在两轮电动车生产上仍采用摩托车配套体系，用材坚持品质，因而在行业价格战中经受巨大压力。

2015年，雅迪结合自身运营优势及消费升级趋势，集中兵力专注两轮电动车的创新升级，确立“更高端的电动车”战略。

此前一直以来，雅迪企业内部认为自己与其他对手的业务均是电动车，在策略选择上除了从产品层面拼价格以外，还不断延伸产品线做各种类型的电动车，如两轮电动车、三轮电动车等。事实上，从企业内部生产端来看，生产两个轮子、三个轮子的电动车是同一种生意。但从消费者角度来看，电动车多一个轮子，其面向的消费群体则大有不同。

当2015年雅迪聚焦两轮电动车、锁定“更高端”的方向后，雅迪便不断在产品上创新升级，加强自主研发，主打中高端车型；在市场端停止打折促销，在核心城市建立高端形象店；加大研发投入，创立行业唯一拥有两个国家级企业实验室的CNAS实验室及五大技术研发中心。同时，首创行业领先的石墨烯电池技术等。

雅迪在行业价格血战和竞争僵局之中上演了一场“独角戏”——将顾客内心的“骑起来比邻居更高端、更体面”这一渴求视为客观事实并认真对待，并围绕其构建起一整套运营体系，在顾客认知中“焊”进了一个“更高端”的烙印，从而形成一道屏蔽，构建起自己的核心竞争力。2016年雅迪逆势增长，成为行业首家上市企业。2019年雅迪营收突破百亿，连续3年全球销量第一。2020年疫情发生后，雅迪启动安心出行推广活动，加强新国标电子产品研发，凸显两轮电动车绿色安全价值，撬动原本没有购买计划的主流人群，承接城市主流人群的出行需求。目前，通过围绕“更高端战略”的体系化部署，雅迪更有实力与能力提供让消费者有幸福感的产品，为全球两轮电动车消费者创造“更高端”的绿色生活方式。

2. 重新理解跨局域思维的方式

企业家必须从局限于某地域的“农业文明”思维，走向能够跨局域获得资源的、更高级的“工商文明”思维，只有这样，企业才能创造出更大的社会价值。

重新理解跨局域思维的方式才会把“消费者”作为主体权力中心来思考，即，要让消费者自己觉得，是他自己创造出的需要使用的产品和服务，你只不过是将他的需求挖掘出的第一人。

这体现出一种共鸣的力量。这其中，企业家需要跨越的局域便是用一种独特的知识，跨越“企业”与“消费者认知”的鸿沟，只有做好两者的连接，才能真正将资源转化为成果，承担为社会创造某种独特价值的社会功能。而企业，则可以凭借其经营的独特知识持续创新，迈向基业长青。

飞鹤始建于1962年，是中国最早的奶粉企业之一，2019年全年实现营业收入137.22亿元，较上年同比增长32.0%。招商证券出具的调研报告显示，2019年中国飞鹤以13.3%的市场占有率成为行业第一。

从2008年国产奶粉遭遇集体重创，到2015年外资奶粉逐渐占据主流，再到2019年飞鹤成婴幼儿奶粉行业第一，历经十多年振兴，飞鹤的成功离不开产品、团队、管理、文化等诸多“正合”的部分——如飞鹤奶源地位于世界五大黄金奶源带之一、在行业里率先打造专属产业集群、是最早研究母乳成分的乳企之一、是第一批成立中国母乳数据库的乳企等。

因为一直以来坚守品质，飞鹤是少数没有发生问题的本土乳企之一，但也受到了2008年奶粉事件的影响。因此，飞鹤的成功更离不开“奇胜”的部分——调动起消费者的力量，本质上就是充分激发潜意识的力量。但潜意识看不见摸不着，飞鹤的做法是通过“寻找常识”来启发消费者。

2015年，飞鹤借力人们心中“一方水土养一方人”的固有常识，基于中外宝宝体质有差异的事实，基于飞鹤产品“高适应”的特征，确定了“更适合中国宝宝体质”的战略方向及品牌诉求，并基于此在产品研发、战略升级、核心渠道、市场活动、终端建设等方面做了全方位的系统规划。

随后几年，飞鹤将人力、财力、物力等资源聚焦到做“更适合中国宝宝体质的奶粉”上。包括加大力度研究中国母乳，建立飞鹤-哈佛BIDMC营养实验室，搭建起两国四地科研平台，建立中国首家乳品工程院士工作站，加大“妈妈的爱”研讨会等地面推广活动力度等。

企业通过和顾客的常识、观念发生共鸣、共振，最终赢得更多选择。2017年，飞鹤开始快速增长，逐步引领中国奶粉品牌，把“ 更适合”变为婴幼儿奶粉品类的最大价值。

3. 将资源投入无形资产的魄力

很多企业家倾向将资源投入“产品”“土地”等有形资产，正因为执着于“眼见为实”，企业家往往只顾着生产更好的产品，导致整个行业的产品供大于求。最终，产品没有成为商品，反而成为库存。企业竭尽全力，但顾客却毫无感知。

品牌可以连接企业与消费者之间的断层。今天，品牌不再是一个传播的概念、一个宣传的口号，而是企业跟顾客连接的价值元素，代表着一种独特的价值。品牌，对内是一个号令系统，形成指向“独特价值”的运营合力；对外，是一块“兵符”，调动消费者对你的“独特价值”的认知。

因此，企业家要购买“心智地皮”，在消费者心智中完成圈地运动，要有将资源投入无形资产的魄力，让企业所有工作都围绕如何构建品牌在顾客认知里的独特价值来展开，从而更有效地创造顾客。只

有拥有了强势品牌，才能赢得顾客优先选择，建立起可持续竞争优势，最终构建起护城河。

波司登创立于1976年，是中国久负盛名的羽绒服品牌，连续25年一直保持全国销量第一的纪录。在品牌打造方面开创行业先河，一句“世界名牌波司登”响彻大江南北。但随着国际品牌大举进入中国市场，以及四季服装品牌纷纷推出羽绒服产品，羽绒服行业竞争日趋激烈，波司登品牌的独特价值难以凸显，曾一度陷入增长困境。

2017年，波司登开启品牌战略重塑，确立回归主业的战略方向，致力将其“全球热销的羽绒服专家”的独特价值传递给消费者。随后，围绕新战略方向，波司登打响了三大“战役”，对运营活动进行取舍和优化，并集中优势资源，在产品、渠道、供应链、运营等方面进行全方位升级，让企业所有工作都围绕如何构建波司登品牌在顾客认知里的独特价值——“全球热销的羽绒服专家”来展开。

战役之一：发力品牌，激活品牌认知。波司登参与了一系列国际顶尖时尚活动。如联合高缇耶等国际设计师发布联名系列、发布顶配登峰系列羽绒服产品等，夯实品牌专业形象；登陆纽约时装周、米兰时装周、伦敦时装周等国际舞台，提升品牌全球影响力。

战役二：渠道全面升级。围绕主流人群消费习惯，与法国顶尖设计师合作升级终端形象，提升消费体验。

战役三：整合全球资源，打造产品竞争力。为匹配羽绒服专家形象，波司登持续推进制作工艺、功能研发、面辅料应用和时尚设计等方面的升级。比如，全面提升面料、羽绒、辅料和生产工艺，与“世纪之布”Gore-tex面料等国际顶尖原辅料供应商建立合作。

当波司登重新强化“全球热销的羽绒服专家”认知时，便逐渐重获主流青睐，实现快速增长。波司登集团2019/2020财年收入同比上升

17.4%至约人民币122亿元，其中品牌羽绒服业务仍为集团的最大收入来源，占总收入的78.0%。

波司登近年来的一系列战略重塑，都是为了牢牢占据“全球热销的羽绒服专家”这一块“心智地皮”。当在消费者心智中完成圈地运动，画上“波司登=羽绒服”这个双向等号时，波司登这个品牌的护城河就会更加深不可测。

4. 与顾客进行价值共创的意识

新技术、新模式、新关系下，万物互联，这为顾客参与价值创造提供了可能性。基于社交网络等新媒介，打破消费者被动接受产品的模式，打造一种参与型的客户关系，势在必行。

值得注意的是，与顾客进行价值共创的起点和终点都是认知。洞察隐藏在消费者内心中的隐性需求并率先定义，然后构建出相应的运营体系形成相应的产品或服务，最终通过构建起品牌的独特价值优势，占据消费者的认知。最终实现，从认知中来，到认知中去，提升生产出来的产品与市场需求的契合度，让消费及生产都更有效率，让社会资源的利用更有效率，最终达到“万类霜天竞自由”的和谐。

中国是全球第二大玩具消费市场，76%的消费群体集中于学龄前儿童，积木是玩具第一大品类。其中，1-6岁是儿童成长关键期，孩子发育速度快，成长特征变化大，80%的大脑发育和90%的性格塑造在该阶段完成，对玩具要求极高。但是市面上多是以乐高为代表的为青少年设计的小颗粒积木，这对于1-6岁儿童来说，在玩耍时存在吞吃风险，并且拼搭难度较大、缺少互动。

布鲁可科技公司发现这些痛点后，进一步探测出学龄前儿童需要颗粒更大、玩起来更容易、更有互动感的积木需求。经调研了解到行

业和顾客认知中缺乏专家品牌后，创立布鲁可儿童积木品牌，利用自身擅长为低龄儿童设计积木的优势，抢占1-6岁儿童积木专家机会。

为此，布鲁可积木根据1-6岁儿童手掌特点，率先构建起大颗粒积木体系，让积木颗粒大，易拼搭，边角圆润不伤手。设立儿童成长实验室，基于蒙特梭利儿童教育理论与皮亚杰儿童认知发展理论，构建1-6岁儿童成长关键力理论。并依照儿童成长关键力理论进行产品研发，在益智属性、积木颗粒、拼搭难度、主题玩法等方面，进行适配各年龄段的差异化设计。

此外，每一款产品从概念设计到上市，都要经过197道专业工序的层层把关，每款产品需经过超1000名志愿者的玩耍测试后才能上市，确保每款产品的益智属性、积木颗粒、拼搭难度、主题玩法能匹配孩子独特的成长需求。

此外，在“科技陪伴成长”的理念下，布鲁可通过“儿童积木研发互联网编辑器”，在互联网云端实现儿童积木在线收集需求、在线设计主题、在线开发玩法、在线测试、在线修改；通过布鲁可App积极与顾客互动，通过志愿者招募、新品测试和拼搭创意比赛等在线活动与顾客保持黏性。并推出了全域会员管理体系，打通经销、电商、App等多渠道，构建起了庞大私域用户池，持续为1-6岁儿童及其家长提供价值。

目前，布鲁可积木获得了包括哈姆雷斯、孩子王、玩具反斗城等知名玩具连锁品牌的青睐。北京、上海等地超1000家城市幼儿园引入布鲁可积木作为培养幼儿园儿童智力的指定玩具。2020年前三季度，布鲁可积木销量增长超200%，复购率高达50%。

企业家的天性是向上而生，在低潮和落寞时寻找机遇，在机会来临时高歌猛进。短期内保持定力，中期保持耐力，长期保持眼力，不畏浮云遮望眼。

作为企业家，我们无法准确预测未来，却仍要大胆拥抱未来。正如德鲁克所呼吁的，我们需要一个企业家社会，但企业家社会不仅是企业家的社会，更是任何具有创新能力的组织的社会。

姚荣君是君智战略咨询总裁、撬动战略学院创始人。

圣象集团董事长陈建军：

坚持长期主义，打造隐形冠军

王晓红 | 文 李全伟 | 编辑

圣象能够做到"隐形冠军"依靠的是敏锐洞察、引领趋势与"系统制胜"的管理体系，依靠的是长期坚持创新驱动。



圣象品牌创立于1995年，创始团队当年即做出大胆决定，将“德国制的强化地板品类率先引进中国，开创品牌化运营。经过25年的创新与变革，圣象已经成长为中国家居业的领军企业，在2020年中国500最具价值品牌榜单上，圣象集团再次位居中国家居行业榜首。能够在同质化竞争激烈的家居行业做到“隐形冠军”，圣象依靠的是敏锐洞察、引领趋势与“系统制胜”的管理体系，依靠的是长期坚持创新驱动。最近，《哈佛商业评论》中文版在圣象集团的上海总部对董事长陈建军进行了访谈，回顾了圣象过去25年来的关键决策与近年来的变革创新。

始于25年前的长期主义

HBR中文版：作为中国家居行业的老牌企业，圣象走过了怎样的发展历程？在起步阶段如何获得了先发优势？

陈建军：今年圣象举办了成立25载的周年庆，“万象更新，从心出发”是我们庆典的主题词。在总结圣象的发展历程时，我们将其提炼为三个大的阶段，1995年-1999年为创品牌、抢占先机的阶段；2000年-2008年巩固了行业领先的地位，开始打造绿色产业链，构思国际化战略和大家居战略；第三个阶段始于2009年，圣象围绕国际化、品牌升级、数字化变革进一步提升产业规模、品牌影响力与管理效率。

1995年-1999年的第一阶段，我们的关键决策是“圣象地板德国造”。当时圣象的创始团队洞察到国内富裕阶层、高薪阶层、知识阶层的崛起，他们渴望提高生活品质，愿意追求优质的欧美商品。那时中国工业化程度还比较低，产品的研发设计、生产交付等方面的能力都无法与发达国家相比，于是我们精选德国制造的强化地板，同时塑造

圣象品牌的高品质属性。为此，我们成为全国率先在央视投放广告、全面塑造品牌的地板企业，并在各大平面纸媒上进行品牌传播，不断强化人们对于圣象高品质的品牌认知。

敢于如此进行投入，是基于对市场洞察的信心，同时也是因为我们看准了这个行业，立志长期耕耘。可以说，圣象的创始团队是在“看准行业、找准产品、配准团队、做准运营”的情况下而进行创业，我们确定了成为中国“中高端地板的领跑者”的产品定位；在品牌设计中，借助大象的形象，赋予品牌“信赖、健康、守护、希望、温情”等内涵，创新性地开启了中国家居行业用户情感体验之旅，抢占了消费者情感价值的先机。1996年到1999年，圣象的营业额与利润都实现了快速增长，为成就行业领跑者的地位奠定了坚实基础。

HBR中文版：在成为行业领跑者的过程中，接下来又进行了哪些关键决策？

陈建军：我们决定将产品国产化，布局绿色产业链，同时开启以“家”为核心场景的品牌塑造。2002年圣象将总部迁到上海，当时我们注意到中国的中产消费人群增长迅速，在这期间国内的实木复合类地板高速成长，强化地板新品牌层出不穷，多层实木地板逐渐进入家庭，三层实木地板处于起步期，我们必须快速行动提升产品的竞争力；而成功上市让圣象积累了资本，也使公司具备了保持行业引领者的优势。

作为长期主义的信奉者，我们深知设计、制造是产品的根本，它们最终决定了用户体验。2001年中国加入WTO后，我们得以便捷地引进技术、资本与人才，从而跨越式地提升了圣象的供应链与制造能力。随着国内地板行业竞争的日益加剧，圣象的高管团队决定在2002年开始与大亚科技集团合作，布局绿色产业链，将环保、可持续性作

为圣象的一大核心竞争力，以持久性地引领行业。圣象的母公司大亚科技集团引进了欧洲最先进的强化复合木地板生产线，传承德国工艺技术与品质，满足了国内市场对圣象品牌不断升级的需求。同时用3年左右时间建成了亚洲最大的密度面板生产线，将集团上下游的产业拉升到一个新高度。

通过与大亚集团的合作，圣象将品控贯穿林业资源、基材、工厂、研发、设计、营销、服务等七大环节，同频共振高效协同，为最终打造中国行业内最早的完整绿色产业链奠定了坚实基础，同时为圣象的品牌定位和“长期主义”进行了背书，并开启了成为中国家居行业的“隐形冠军”之旅。在这期间，圣象的广告语更新为“让家更美好”，开启了以“家”为核心场景的品牌塑造，不断丰富品牌内涵，创新品牌营销方式。

打造“隐形冠军”品质，布局国际化战略

HBR中文版：“隐形冠军”这些年在中国成为一个热词，这类企业都具有自己的一些特质，你们如何看待自己走过的路程?

陈建军：“隐形冠军”是在25年前，由德国赫尔曼·西蒙教授基于对400多家德国卓越制造企业的研究而提出。圣象秉承大亚集团的企业精神“追求卓越、挑战极限、创新发展、敢于担当”，与隐形冠军企业的主流组织文化颇为契合；而当我们自己制造产品后，在对效率、品质的不懈追求中，潜移默化地铸就了成为“隐形冠军”必备的各项素质。如西蒙教授提出的“以制造能力为基础的创新力、唯有专注才能达到世界一流、全球化是实现增长的助推器”这几项关键特质，在我们的发展过程中就得到了印证。

圣象在引进国际一流生产线后，专注于快速提高制造能力，并于2002年提出全球一体化构思。2005年我们开始与瑞典康树公司合作生产三层实木地板，2007年开始与美国安德森公司从技术工艺、产品设计、品牌规划方面进行全面合作，不断提升圣象的制造能力、产品品质与管理效率；2008年引入比利时尤尼灵集团的Unilin锁扣技术，大幅提高安装效率，让地板更加牢固。同年，圣象正式发布国际化战略，确定了纵向贯通上下游、横向打造全球一体化产业链的战略思路。

我们分别注资控股在美国、加拿大、韩国与中国香港的分公司，开始逐步在全球范围内进行产业布局。2013年，圣象在美国完成了物流仓储中心和营销中心的建设，完整搭建了国际化体系。在加拿大，圣象的分公司与The Home Depot Canada长期合作，在其线下180多家卖场及电商渠道均销售良好。

在持续提升品质与创新的“冠军之旅”中，我们深知人才梯队与员工个人成长的重要性，2007年我们创建了圣象管理学院，2017年又做了进一步投入，升级为圣象大学。正是基于实践的持续学习，推动了圣象从一家生产销售型企业，逐渐成长为中国乃至亚洲的家居行业领军企业，拥有三家省级技术中心和两家博士后工作站。

HBR中文版：在品牌战略方面，你们进行了哪些关键决策与行动?

陈建军：2009年-2013年的这一时期，各大地产企业开始进行全国布局，地产业的蓬勃发展推动了消费者的感性消费。为此，我们强化了圣象的品牌战略，明确了品牌竞争、多业务多品牌驱动和品牌创新这三个层次。我们将品牌核心广告语更新为“用爱承载”，强化“家文化”的感性影响力，并基于高端品质、与欧美顶尖设计师合作等优势，持

续营造行业领先的品牌形象。2008年木门生产线投产，2009年圣象衣柜生产线投产，2013年我们进入橱柜行业。

2014年，圣象正式发布大家居战略：圣象由地板走向家居，由地面走向空间，通过品类的资源大整合，对品质、生产、环保、设计、服务、体验进行系统化管理，通过高效一站式服务不断提升用户体验。至此，圣象完成了“一条地板生产线”向“一条产业链”的跨越。这一年，我们推出了以展示“圣象力量”为主题的大型营销活动，为消费者提供不断升级的绿色优质家居空间系列产品，并一直延续至今。

在多业务品牌驱动战略方面，我们加强了大客户销售中心的力量。圣象的大客户项目部于2008年开始探索工程业务，当时仅有一家战略伙伴。我们兢兢业业对待每一个楼盘，基于我们各方面的实力，经过12年的栉风沐雨，如今圣象已成为中国房地产行业木质铺地材料最大供应商和解决方案提供商，与万科、保利、绿地、龙湖等近90家知名房地产开发商进行了多年战略合作，共同打造“绿色住宅、健康家居”。

活力圣象，在数字化浪潮中锐意变革

HBR中文版：近些年来，数字化浪潮冲击了各个行业，圣象是如何应对的？

陈建军：作为家居行业的领先者，我们一直采用的是科学化、精细化的管理模式。圣象在2006年即全面开展集团信息化战略，成功建立了供应链业务系统PDBS和PDMS管理平台。基于在信息化运营方面的良好基础，2015年新零售风暴来袭时，我们于2015年7月快速上线数字化零售业务。

经过三年数字化运营，随着移动互联网的深入渗透，2018年我们又开始布局MDS数字门店，打造圣象移动终端门店。我们的数字门店系统，通过门店、客户、电商、服务之间的关联，来实现基于门店的“低成本、高效、快速”分销体系，在门店与消费者之间建立双向稳定的连接器，让线上和线下完美融合。我们的数字化服务注重贴近消费者生活，打造了“圣象服务信息平台”、全程产品可追溯体系、服务可视化平台等。近年来，圣象还不断通过智能化设备来推进智能制造，提升生产效率和产品质量，降低能源资源消耗。如各个工厂陆续上马了赋码系统，kuka工业机器人，“小D”机器人条码追溯系统等智能化设备。

同时，我们敏锐地洞察到消费者趋向家居新零售、个性定制、整装消费，从而确立了“时尚化、年轻态、国际感”的品牌调性，将设计这一品牌核心要素作为新生产力，将美学理念融入产业链的各个环节中。2018年，圣象Logo设计焕新，以符合年轻审美的简洁形象出现；下半年，圣象家居又推出“木作一体化”概念，将圣象旗下的多个品类进行深度融合，提供更高品质更高效率的一体化解决方案。

HBR中文版：圣象从单一品类冠军到提供一体化解决方案，品类的深度融合如何搭载更多品牌内涵？

陈建军：我们围绕产品的年轻化、时尚化、多元化，以营造“绿色人居生活空间”为主题，对产品进行了品牌内涵的搭载。年轻消费群体的声音引领未来发展趋势，圣象近年来积极深入年轻群体，开展多种活动与年轻人互动。这些活动，为圣象集团的品牌年轻化注入了新鲜元素、储备了优秀人才。

圣象十分重视社会责任和公益活动，连续多年主动对外发布社会责任报告，并在全国20多个省市通过圣象绿校园公益行动计划援助了

将近30家的圣象爱心小学，并作为行业领先者参与了中国木地板品类健康标准的制定。2020年5月，圣象聚焦地板产品的健康特性，以12项科技打造了无醛认证系列和运动系列两大新品，从产品的无醛特性、功能性、抗菌性、时尚性健康引领行业价值。

此外，我们在成功打造“圣象绿色产业链”的基础上，计划全面构建“圣象绿色生态圈”，这是一个以用户为核心，覆盖产品、终端、平台、应用、内容的家居生态圈。2020年新冠疫情的暴发，触发了人们渴望更加良好的家居体验，健康、安全、品质成为消费者最敏感而迫切的需求，这也启示着市场需求的转变，尤其对于家居企业而言，必须要以绿色为导向，在人居环境建设领域共建共享共管，兼具实用功能与情感价值的双重赋能，实现从“造房子”向“造生活”转变。

HBR中文版：在新一轮的消费升级、双循环变革中，你们有什么行动?

陈建军：在企业运营的各方面进行数字化战略升级之际，我们一直保持对设计与制造能力的关注，因为这是成就行业隐形冠军的起点，也是不断扩展圣象品牌影响力的根本。凭借制造与品牌实力，2017年我们通过开展全品类、全通路、全渠道的布局，发力商用地材市场，扩充了整个圣象铺装的空间。

西蒙教授说“隐形冠军的创新，既是市场驱动的，也是技术驱动的”。我们一方面加强产品品质和提升服务质量，提升消费者的极致体验；一方面不断推出高品味新品，如2020年推出了圣象米兰风15度亚光新品，将不断进化的美学理念通过特殊工艺呈现在产品中。2020年，圣象还推出了SPC材质的柔石地板，拥有高弹性、无醛、防滑、防水、抗污等多重特点，为厨卫地面的铺装提供更具品质的选择。最新的动作是创领行业一起推出“地门墙一体化”家居空间综合解决方案，

从企业自身特点和资源出发，为中国木地板行业实现新升级、新突破探索一条可持续发展并有更大拓展空间的全新赛道。

HBR中文版：未来圣象将成为一个什么样的企业？

陈建军：数字化时代加速的变化常常令人应接不暇，我们在灵活应对挑战之际，秉持"大象"天生的稳固特性，在变革中保持了行业引领者的地位。2016年至2018年圣象集团各个业务板块的业绩都实现了稳步提升，2019年我们开始大规模组织变革和品牌更新后，依旧保持了稳定业绩。2020年，虽然新冠疫情影响比较大，但我们依靠数字化转型升级、提升品牌影响力和一体化创新品类等具体举措，确保了市场份额持续增长。

数字化的冲击还将继续，组织将向着更为网络化、更具协作性与敏捷性的方向发展。长期以来，圣象努力打造绿色产业链，目前已经实现了跨品类、跨行业、跨渠道、跨用户的混合型商业模式；未来将融入更多移动互联思维，向平台型、生态型企业发展，携手整个家居行业创新发展，与消费者、合作伙伴、社区伙伴、圣象家人等利益相关方一起，构建一个全面完善的"圣象绿色生态圈"，向成为绿色人居生活空间的领军企业持续奋斗，用爱承载美好生活！

王晓红是《哈佛商业评论》中文版特约撰稿。

构建自己的领导力风格

How to Develop Your Leadership Style

苏珊娜·皮特森（Suzanne J. Peterson）
罗宾·艾布拉姆森（Robin Abramson）
R.K. 斯塔特曼（R.K. Stutman）| 文
牛文静 | 译 时青靖 | 校 钮键军 | 编辑

抽象的挑战，具体的建议。

核心观点

问题

老板们常常感到员工缺乏某些方面的能力但又无法明确指出，只会说一些类似“你缺乏重要的无形资产”或者“你缺少领导范儿”这样的话，无法给出具体的改进建议或指导。

研究

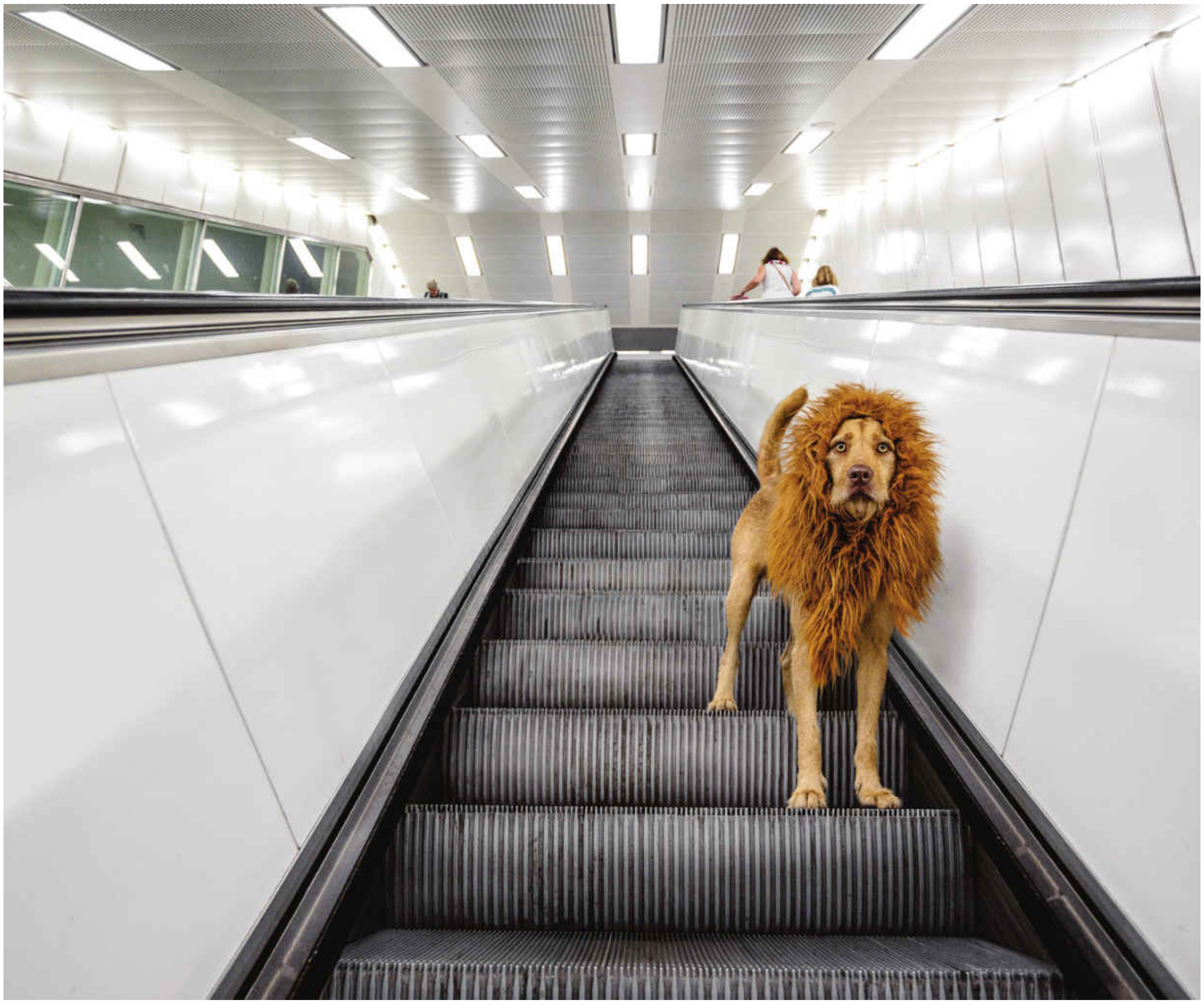
他们指的是领导力风格。在和他人的互动中，我们会释放关于自身权力和地位的信号。我们的信号越一致，风格就会越显著。

方法

这篇实用指南为你提供培养高效且动态领导力风格的具体建议，包括讲话使用的音量和节奏，会议中是否要做笔记，何时以哪

种方式打断他人说话。







艺术品

茱莉亚·玛丽维·维尔纳（Julia Marie Werner）在西班牙的一次拍摄中发现了一条正在觅食的流浪狗，并将其带回德国汉堡。她发现这只狗长得很像一只勇敢的狮子，于是为它做了鬃毛并记录下它征服新居住地的过程。

对于才能出众的职场人士，因缺乏合适的领导力风格而遭遇职场天花板，应该是最令人沮丧的事。

老板发觉某位员工缺乏某些能力但却无法清晰地告知他该如何改进，只会说一些类似“你缺乏重要的无形资产”或者“你缺少领导范儿”这样的话，无法给出具体的改进建议或方法。

同样让人感到挫败的还有看到技术平庸之辈因为拥有超强的领导力而青云直上。老板会说这些人“沉稳”“自信”“有活力”，通过强调其软实力让晋升看上去合情合理。

事实是，软实力的确重要：出色的领导力风格可以让人显得更优秀，而糟糕的风格则会让能力更强的人显得逊色。那么，志向高远的高

管该如何提升领导力风格?

首先要弄清楚一点，风格不等于个性。个性是你内心的真实自我，无法改变。而风格则体现在一个人的行为、行为的频次以及行为的时机上。30多年前社会语言学家霍华德·贾尔斯（Howard Giles）等人率先总结出一系列我们用于表达自我和评估他人的行为或社会标志。这些标志是我们小时候看到人们根据自身情况而做出不同行为时学到的语言。例如，哥哥和姐姐也许会在和你抢遥控器时大喊大叫，但在和父母借车时又会讨好。社会标志可以通过语言、非语言沟通（例如肢体语言）或情境（例如在主位就座）体现出来。你选择的社会标志决定了他人对你的看法。

我们通过学术研究，以及加起来30年的专项研究，其中包括了针对逾1.2万名领导者的高管培训经验，找到在职场中表达地位最常用的社会标志 （见表格“领导力标志指南”）。这一切构成了领导力风格。我们向别人展示的和地位高低有关的信号可以分为两类：强势和吸引力。这两类标志本质上并无好坏之分。自信、能力、魅力和影响力的表达会被视为强势标志，但傲慢、粗暴和恐吓的言辞也属于这类，例如打断别人说话和未经允许从别人桌上拿笔等。吸引力标志则与随和、亲和力、可爱的言辞相关，另一方面也和羞怯、缺乏自信和顺从有关——例如为别人扶门，提问多过表态。风格显得更强势的人会认为更富吸引力的同事软弱，吸引力风格的人则认为强势风格显得粗鲁。

我们在表达自我时，使用同样风格的时间越长，风格越明显。例如，如果一位同事给人的印象是傲慢，很可能是因为他经常重复一些强势风格的行为。如果一位管理者这样评价：“同事一般不会理会克里斯汀的意见，”这通常意味着她使用了太多吸引力标志，可能从未公开表达过自己的观点，或者讲话声音太小，需要重复。改变这些标志的使用频次或者混合使用不同标志，别人对你的印象就会改观。

领导力展现

在情况中性或社交情境不明朗的时候，我们都有一系列默认标志，即自然风格。当我们感到自己地位更高时，（例如在工作互动中，我们比对方更资深、教育程度更高、更有经验或技术更强、人脉更广）会表现得比自然风格相对更强势。当我们感到自己资历更浅或职位更低时，会表现得比自然风格更有吸引力。

领导力标志指南

沟通中关于地位的交流信号主要分为两类。

	强势	吸引力
地位标志	更正式	更随意
	非恭敬言辞	恭敬言辞
	态度超然	展现共情
	拓宽个人空间	尊重他人的个人空间
	打断别人或抢话	尊重谈话顺序
	突然转换话题	逐渐转换话题
	指令性举止（指指点点，摇头）	接受性举止（点头，垂肩）
	不太有礼貌	很有礼貌
	几乎不做笔记	大量做笔记
	漫不经心（忽略他人，眼神游离）	专注（全神贯注，眼神交流）
非语言风格	后倾	前倾
	身体保持距离	身体接近
	说话时眼神交流	倾听时眼神交流
	倾听时避免凝视	讲话时避免凝视
	喜欢凝视	喜欢避开目光
	严肃表达	轻松表达
	受控举止	自然举止
	边说话边走动	讲话时原地不动

语言风格	讲话时间更长	讲话时间更短
	语速快	语速慢
	声音更大	声音更低
	更直接	更间接
	陈述	提问
	较少支吾（呃……好吧……你知道）	较多支吾和停顿
	措辞强硬	日常措辞
	技术术语	个人口头禅
	发音标准	发音放松
	较少模糊措辞和修饰语（我猜）	较多模糊措辞和修饰语
	排外语言（我，我的）	包容性语言（我们，我们的）
	较多幽默／讽刺	较少幽默／讽刺

（返回原文阅读）

大部分人的自然风格可以分为五类：强势、偏强势、混合、偏吸引、吸引。很少有人喜欢走极端，多数人会偏向某个风格。不偏不倚使用强势和吸引力标志的混合风格很罕见。关于混合风格的最好总结是有“临场感”。那些因优雅和庄重著称的领导者往往可以机敏地根据情况选择合适的标志。

我们对混合型领导力风格的研究和社会心理学家艾米·卡迪（Amy Cuddy）对温暖和能力的概念相似。尽管卡迪和其他学者通常建议领导者先表现出温暖以赢得信任，然后展现能力获得公信力，但我们仍认为

强势和吸引力应该随情况变化。一些情况需要领导者从一开始就展现强势标志，一些则需要始终体现吸引力。领导者往往需要在一天内对其风格进行多次调整，有时在同一个情境下也要做出调整。某次会议中，领导者也许要展现出有关议题的专业知识和坚定的支持才能赢得同事的尊重，但在下一个会议中，她也许要展现出合作的一面，通过认真倾听和提问展现偏吸引力的风格。

卡迪等人建议领导者专注于自身感受（感到强大就会展现出力量，感到温暖就会展现温暖）。我们对高管的培训则专注于行动和表现。强势和吸引力风格由你在他人面前的表现决定，和内心感受无关。例如，也许你在做大型展示时很紧张，但潜意识如果偏强势标志，你可以表现出自信，观众并不会看穿。

我们在工作中观察了数千名成功尝试标志并打造混合风格的领导者，他们都获得了职业上的收获。一些领导者在职业生涯早期发展出混合风格，一些则是“自然派”，另一些因为难以晋升，学着改变行为，过程往往充满痛苦的尝试和错误。学习的过程也许曲折，但我们相信所有领导者都可以通过下面的步骤掌握混合风格。

内观己心。平衡使用权势和吸引力标志的前提，是判断出自己在领导力风格区间上处于什么位置。高管一般可以从上级、同事、恋人甚至孩子的评价中得出结论。“你人太好”和“你需要多表达”之类的评价往往指向吸引力标志。“你样子太吓人”或者“你根本不听我说话”这类的评价往往暗示了过度强势的风格。我们身边很多人都能提供有益见解，你要主动提问。



如果你不确定自己的风格类型，就记录下你在多种互动场合所用的标志，看看自己使用了什么。哪个类别的标志最多？由于新冠疫情暴发，公司网络会议数量增加，这时正适合保存会议录像，用事实评估自己的行为。

尝试多种标志。一旦了解了自己的领导力风格类型，就可以开始向更混合的风格迈进，试验相应标志。开始的时候可以选择一个语言标志和一个非语言标志，在互动中一起使用。最初可能不太适应，可以先用朋友、导师或高管教练练练手，逐渐熟悉这种新的行为方式。

熟练后将这种方式变成常规标志。我们建议你使用“挑选和混合”的方式，也就是选择一组强势和吸引力标志，并进行试验。提前假设某种情况下你希望给别人留下的印象，然后选择强化这种风格的标志。如果你希望别人视你为值得信赖的顾问，就使用偏吸引力的方式。如果希望

被视作可敬的对手，就更多使用强势标志，但要注意分寸：每种类别使用一到两个标志已经足够树立形象或改变他人对你的印象。

文化效果

随着文化、情境和行业的不同，人们对风格标志的理解也截然不同。一种情况下被视作强势标志的行为在另一种情况下也许被视为吸引力。例如：

眼神交流：在美国，和比你级别高的管理者对视往往被视作自信的标志。这种行为在巴西则被视为表达适当的尊敬（回避眼神交流则被认为无礼）。在日本这种行为则被认为是挑衅和不敬。在这三种环境中，眼神交流都是地位的关键标志，但是却拥有完全不同的意思。

着装：一个人的着装是地位和影响力的普遍性标志。在一些非洲国家，无论男女穿着部落服装都是强势的象征。在美国人们根据商业规范评价你的着装。科技公司的创始人身穿T恤和牛仔裤，与一群投行资本家（多数穿西装）开会，展现的是强势标志。低级别服务职位的应聘者穿西装则展现了吸引力标志，体现了他们希望留下好印象的渴望。

记笔记：在美国，和高管或客户开会时记笔记会让人觉得太恭顺。而在韩国和高管谈话时不记笔记可能被视为不敬，给人感觉你并不觉得对方说的话很重要或值得记住。

座位：西方文化中，开会或吃饭时坐在首位是强势标志。日本也是如此，但情况较为复杂。

规则是，房间离门口最近的地方是“末位”，离壁龛（安置在墙壁内放置书法作品或花卉的小格子）最近的地方是“主位”。没有正式壁龛的情况下，靠窗或离门口最远的座位属于地位最高的人。贵宾坐在“主位”，主人和其他客人则按身份依次就座，直到“末位”。

随着试验的进行，你会发现某些标志更好用，另一些也许让你觉得不自然，这完全没问题。模仿他人的风格或者用新的方式变通自己的风格从而拓宽自身边界并不会让你变得虚伪，这说明作为领导者你在成长。成功领导者忠于自我，却会根据情况在待人接物和沟通互动中不断调整自己。

以美式橄榄球教练文斯·隆巴迪（Vince Lombardi）为例，他带领绿湾包装工队（Green Bay Packers）赢得了五次世界冠军，成为领导力经久不衰的典型。文斯在职业生涯早期从大学足球队过渡到全美橄榄球联赛（NFL）的时候经历过不适，他很快意识到自己需要调整领导力风格。过去适合大学球员的风格对职业球员没有效果。他的第一份工作是担任纽约巨人队（New York Giants）的进攻教练，风格极度强势，导致经验丰富的职业球员与他敌对和疏远。

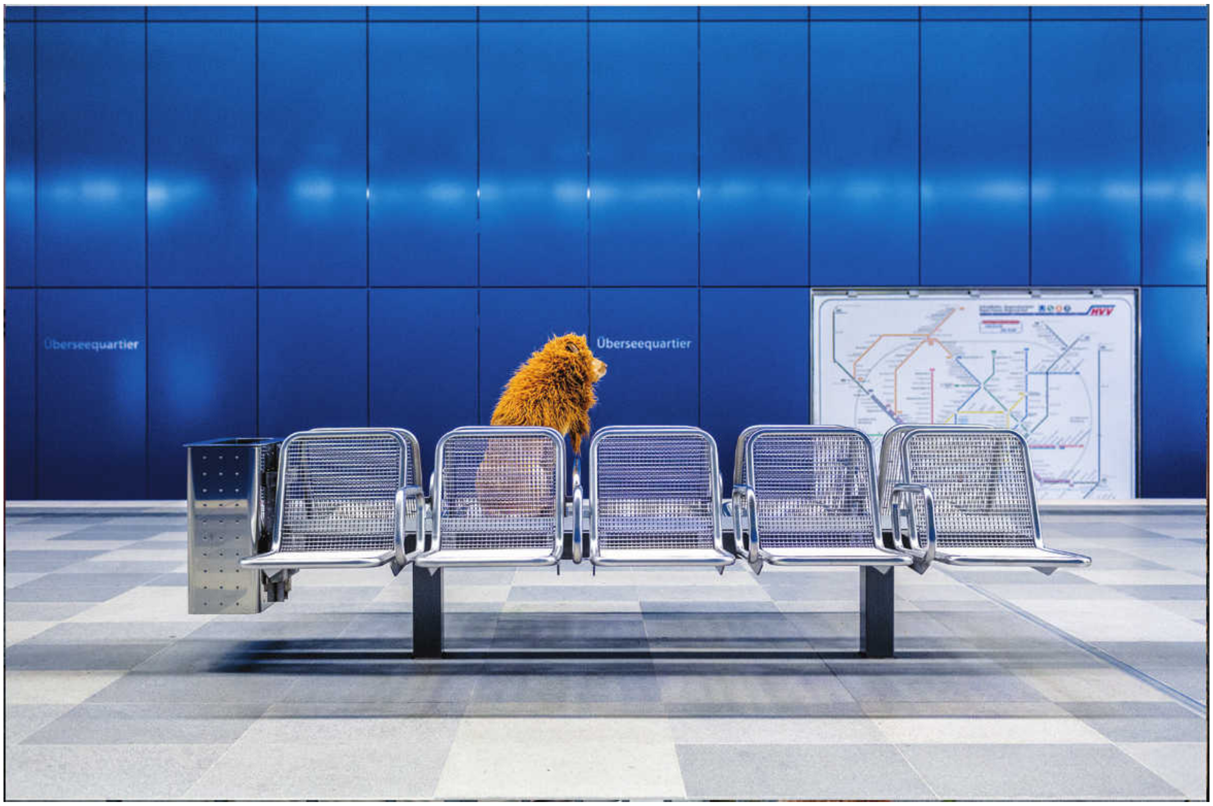
戴维·马拉尼斯（David Maraniss）在著作《自豪感依然重要》（When Pride Still Mattered）一书中写道，球员认为隆巴迪嗓门大，性格傲慢，叫他“小将军”和“小墨索里尼”，然而意料之外的事情发生了：隆巴迪调整了方式。“他晚上开始在威拉默特的宿舍闲逛，去探望……球员。”马拉尼斯在书中写道，“他承认自己有很多需要学的东西，并主动寻求建议和帮助，希望赢得信任……他尝试融入球员，不再以权威老板的形象示人，而是变成智慧型老大哥，大家叫他文斯或者小文，而不是教练或者隆巴迪先生。他和球员一起喝啤酒，开玩笑，并告诉大家自己多么希望看到他们成功。”

我们合作过的一位高管马丁也有类似的问题。针对他的评价总是慑人、跋扈和高压，对此他感到厌倦。通过观察我们发现马丁和其他很多高管一样，总是会在工作场合展现出比其他社交场合更强势的风格。为了帮助他改善风格，我们请他采用四个吸引力的具体标志。首先，我们指出他总是打断别人和抢话，特别是在很多人的情况下，希望他可以减少这类行为。虽然花了一些时间，但是他最终学会听别人说完再进行评价。第二，我们建议他发表意见时多追加一些问题。这点改起来也很难，因为他非常喜欢宣讲式的发言。第三，我们建议他加入“合作性语言”，减少使用“我”，多用“我们”或者“我们的”之类的词。对于马丁来说，这点比较容易做到，他非常重视包容性语言，之前没有发现自己过度使用自指语言（我，我们）和所有格语言（我的团队）。最后，我们让他通过放慢速度并重复他人的话，以此展现共情式倾听，倾听时他下意识地增加了眼神交流，这也是一种吸引力标志。






ungeheuer wach!



马丁认真改变风格并获得了成功。半年后，同事注意到他发生了可喜的变化。通过从强势风格逐渐变为偏强势的风格，马丁开始获得更多积极的反馈。

判断局势。高管常常问我们的一个问题是，如何判断何时该使用强势风格，何时使用偏吸引力风格。想要微调领导力风格，需要学习“审时度势”。也许在出现之前，你大概知道自己希望给别人留下什么印象，但到了地方也许需要改变计划。总的来说，决定出招前先要评估一下从别人那里接收到的标志。如果别人使用强势标志，你为了获得尊重需要使用同样的标志。类似的，如果你看到别人采用吸引力标志，你可以试着采用偏吸引力风格，免得让人感到傲慢专横。

高管们常犯一个共同的错误，就是对下属采用强势标志，对上级则使用吸引力标志，反其道行之其实更有效。针对初级员工使用强势标

志，例如无视他们，突然转变话题或者当他们在场时滔滔不绝，会降低你的领导力。相比之下，使用太多吸引力标志：例如以提问代替阐述，放慢语速，说话支吾（例如使用“呃……”“你知道……”）会让高管认为你和他们身份有差距。在美国公司中和上级沟通过度强调吸引力标志尤为容易弄巧成拙。解决这个问题，可以在和上级互动时采用偏强势，和资历更浅的同事沟通时偏吸引力。

少数族裔和女性更需要混合风格

有一个事实是，领导力风格必然混杂了下意识的偏见与歧视，这也让我们的研究和高管教练的工作变得更加复杂。领导力是标准化概念，当人们被要求“描绘一名领导”，人们（无论性别）会倾向于描绘一个男性。研究发现，女性很难在受喜爱的同时被认为有能力：她们在工作中表现得越干练，同事就越觉得她们的风格不讨人喜欢。少数族裔和LGBTQ高管如果外表或行为不符合组织的主流文化，也会被同事认为（可能是下意识地）“和我们不是一类人”，从而蒙受损失。

尽管世界各地的领导力风格看上去都差不多，展现同样风格标志时，多样化群体往往会获得不同评价。例如，一名女性如果和同事意见不同，她会被贴上“咄咄逼人”或“好斗”的标签，而男性则会被视为“坦率”或“直接”。我们并非建议女性和少数群体不要动怒，或者不要表达异议或推广自己，而是建议他们慎重选择有助于培养混合风格的标志。合适的标志搭配可以让领导者在展现对团队忠诚度的同时保留自我的独特性。一些少数群体领导者希望采用更强势的标志，另一些则需要偏吸引力的标志，但切记不要过火。无论是调整自己的风格，隐藏多样化的特点，还是过度强调独特性从而影响领导力效果，都会弄巧成拙。女性要像走钢索一样注意平衡：她们必须有勇气打断他人，说话时少打磕绊，

使用语气更重的言辞，同时在互动中更多融入有助于拉近关系和展现共情的回应，提问同时也要更多使用陈述句和愉快的表达方式。如果男性领导者是团体的异类，同样需要小心翼翼。虽然这并非我们的希望，但是只要下意识的偏见和歧视存在，少数群体和女性在发展混合领导力风格时就需要付出更多努力。

解读反馈

判断你的自然风格处于领导力区间哪个位置，开放地接受来自管理者、同事、朋友、家庭成员的反馈，从中找出相同之处。

评价	问题	建议
你不够资深	吸引力风格偏多	说话增加陈述句
你有点吓人	太强势	少说多听
你领导范儿不够	吸引力风格偏多	根据公司环境着装再正式些
你的团队害怕你	太强势	少做陈述，多提问
你很无聊	吸引力风格偏多	使用语气更强硬的词语
你太专横	风格太强势	转换话题时注意过渡
你人太好了	吸引力风格偏多	少点恭敬语气

刚刚去世的美国最高法院法官鲁斯·巴德·金斯伯格（Ruth Bader Ginsburg）将混合风格作为自己的优势。她以能够“愉快地表示不同意”而著称，这个能力甚至帮助她和立场相反的保守派法官成为朋友，并在法院外的地方收获众多忠诚的追随者。她并非软弱之人，而是明智地选择何时对抗并在必要时使用吸引力标志。她这样描述自己的风格，“以愤怒或反感回应他人并不能提高我们说服别人的能力。”

我们在研究和咨询工作中发现，风格成为领导者声誉和职业成功的显著区别因素。好消息是风格并非个性，我们可以通过主观努力做出改变。在日常互动中融入更广泛的强势和吸引力标志，我们完全可以改变他人对自己的印象。最终，你的领导力风格可以实现真正的融合：具有能够表达自我的强势，也拥有足够的吸引力让他人愿意追随。

苏珊娜·皮特森是雷鸟全球管理学院副教授，领导力咨询公司CRA合伙人。**罗宾·艾布拉姆森**是CRA咨询公司合伙人和领导力实践部门主管之一。**R.K. 斯塔特曼**是CRA咨询公司执行合伙人，Admired Leadership Institute创始人。

重思
按需用工
RETHINKING THE ON-DEMAND WORKFORCE

约瑟夫·富勒（Joseph Fuller）
芒雅尼·拉曼（Manjari Raman）
艾利森·贝利（Allison Bailey）
尼亚·瓦杜加纳坦（Nithya Vaduganathan）| 文
蒋荟蓉 | 译 牛文静 | 校 李源 | 编辑

数字人才平台已经发展成熟，许多公司利用这类平台雇用具备专业技能的零工人才。现在我们需要从战略角度重新思考一下这种雇用方式。



核心观点

问题

快速的自动化、数字化转型以及人口结构变化，使得企业难以在合适的时间找到具备合适技能的人才。

回应

数字人才平台让企业得以在有需求的时候找到高技能人才。几乎所有的《财富》500强公司都在使用这类平台，但多半都是有需要时才临时去找。这种做法成本高，效率低，而且没有战略层面的指导。

前进方向

企业应当以战略方式充分发挥数字人才平台和按需雇用式人才的潜力。要做到这一点，需要建立新的商业模式，解锁新的价值来源。

当今技术人才慢性短缺，自动化和数字化转型进展迅速，企业面临着日益严重的人才问题，而这个问题可能会发展为战略瓶颈。

如何找到具备合适技能的合适的人，在合适的时间去做合适的工作？技术的更新换代非常快，许多职位的生命周期只有几年。不仅如此，当下的人口结构也在发生重大的变化：婴儿潮一代已经年老，渐渐无法再工作；千禧一代和G世代逐渐成为主要劳动力，对于"什么人应该做什么工作"，以及"工作要在何处、何时，以何种方式完成"的态度截然不同。

为了帮助企业应对这些难题，新一代的人才平台纷纷涌现，如Catalant、InnoCentive、Kaggle、Toptal和Upwork等。这些平台与优步

（Uber）、亚马逊土耳其机器人（Amazon Mechanical Turk）、跑腿兔（TaskRabiit）等平台不同，可以让有需求的客户找到具备专业技能的人才。我们的研究表明，近年来这类平台的数量大幅度增加，从2009年的约80个到现在的330个以上，其中多数是在过去五年里出现的。如今几乎所有的《财富》500强企业都在使用一个或多个这样的人才平台。

平台提供拥有四年制大学或以上学历的人才，代表着现在逐渐兴起的零工经济的一个日益重要却尚未得到深入研究的要素。为了更好地理解这一现象，我们对美国近700家使用这类平台的企业开展了问卷调查，并对很多依赖平台的企业的领导者，以及平台创始人和高管进行了深度访谈。

公司大量使用高技能人才平台，我们并不意外，因为近年来我们已经看到，高技能人才平台可以提升人力资源灵活性，缩短上市周期，并推动创新。不过，企业运用平台的形式之多样，着实令我们赞叹。短期项目和长期项目、战术与战略项目，以及专业和非专业的项目，都可以利用平台协助。而且参与调查的领导者（包括C级高管和一线管理者）有90%相信，平台将是企业未来竞争力的核心。

不过这正是令我们吃惊的地方：企业如此倚重平台，却几乎都没有制定整个组织通用的平台使用方法。迫切需要完成任务的一线领导者都是临时去找人才平台，没有企业层面统一的指导。这种做法的成本很高，而且效率和透明度都较低。

要想在今后几年里打造竞争力，企业必须有所改进。必须努力充分发挥数字人才平台的潜力——亦即学会战略性地运用按需雇用式人才。

虽然今年春天有数百万人遭到解雇，但接下来的几个月，企业会重新开始招聘——这个时候，企业必须以更有针对性的方式考虑人才。如何找到稀有的高端专业人士？哪些职位发生了变化，需要什么新的技能？哪些工作可以交给具备专业技能的自由职业者，更加高质高效地完成？在持续不确定的环境里，企业会更青睐自由职业者，因为起用自由职业者可以降低某些难以填补的职位的招聘难度，让企业得以接触更加广泛多样的专业技能组合，减少员工数量，并且在动荡的时期保持灵活。

本文将总结大部分公司目前在这方面的进展状况，展示一些先行者对新型人才平台潜力的发掘和应用，并提供相应的创新实践方法供企业领导者及管理团队参考。

日趋成熟的零工经济

随着零工经济的发展，三类平台应运而生：

高级人才市场。这类平台包括Toptal、Catalant，让企业可以轻松地找到各种高精尖专业人士——从大数据科学家到战略性项目管理者，乃至临时CEO和CFO。例如Toptal宣称该平台选拔出了全球自由职业者中“顶尖的3%”。专业人士可辅助完成战略项目或被编入团队，相应的项目时长下至几个小时，上至超过一年。新冠疫情危机让越来越多的企业转向这类平台：今年春天Catalant表示，对供应链专家的需求增加了250%。（信息披露：本文作者之一约瑟夫·富勒是Catalant董事会顾问。）

自由职业者市场。这类平台包括Upwork、Freelancer和99designs等，让具备技能的个人与需要完成零散任务（比如设计一个标志、翻

译一份法律文件）的企业匹配起来。例如，亚马逊要为新推出的电视节目制作社交媒体推广内容，尝试使用Tongal，这个平台可以让企业找到具备媒体专业知识的人才。许多自由职业平台网罗了世界各地具备各种技能的人才，薪酬一般是按单个任务结算。疫情同样促使企业转向这类平台：全社会普遍转为远程工作，企业希望接触居家的消费者，于是Upwork上对数字营销专业人士的需求飙升。

众包创新平台。这类平台包括InnoCentive和Kaggle等，让企业把问题发布在技术人才聚集的社区，如此一来可以接触到众多人才，仅靠企业自身能找到和招募的人才数量远远无法与之相比。问题涉及范围甚广，从简单的编程到复杂的工程困境。企业经常与平台合作开展竞赛，并为拿出最优解决方案的人提供奖励。例如，美国交通安全管理局在Kaggle上悬赏150万美元，请众人协助优化利用机场扫描设备图像预测威胁的算法。意大利跨国能源公司（Enel）利用多个众包平台集思广益，应对各种问题：如何改进招聘，乃至如何处置废弃的火电厂等等。制药公司AstraZeneca借助InnoCentive上的“问题解决者”（solver）开发用于基因研究和检测的微粒。



供给增加

美国现在有几百万高素质人才青睐合同制工作。据估计，现在自由职业者约占美国劳动力的1/3，其中高技能人才占比虽小，但正在增长。自由职业者中将零工视为长期事业选择的人数，自2014年以来第一次与将之视为临时挣钱方法的人数持平。从早期的一些迹象来看，疫情也将加速这一转变。

这种转变的一大原因是人口结构上的变化。人口结构变化已经持续了四五十年，但传统的组织并未发现和加以应对。今后会出现以下四大关键趋势：

照护责任。单亲家庭和三明治一代（指上有老下有小的一代人——译者注）家庭正在增加。许多员工背负着抚养孩子、照顾老人的责任，难以兼顾全职工作。零工让这部分人可以灵活安排时间，在照顾家人的同时高质量地完成工作。

女性就业。美国劳动市场中的女性参与度，自2000年以来稳步下降。高技能、有经验的女性为生育和其他人生大事休假后，发现很难重新开始职业生涯，或者在传统组织中被边缘化了。工作生活政策中心2009年的问卷调查显示，选择退出职场的“高素质”女性（即高学历或拥有高级荣誉学士文凭）假如可以更灵活地安排工作时间，有2/3会继续工作。在线人才平台让这部分女性得以更顺畅地重新开始工作，发展自己的事业。

老龄化。50岁后被传统企业解雇的人会发现，人才平台给了他们机会，既能继续发挥才能，又能保持令人满意的工作生活平衡。至2030年，美国65岁以上人口将达到1/5，人才平台将会吸引大量具备稀缺技能且经验丰富的高龄人才。

千禧一代的优势。千禧一代已经成为劳动力的主体，这一代人精通网络，而且喜欢为自己工作多过为传统组织工作。与以往几代人相

比，千禧一代更重视工作自主权和控制权，而不是工作稳定性。

早期经验

在研究人才平台用法的过程中，我们总结出了企业认为平台最有用的三个方面：

人员灵活性。PGA的技术负责人凯文·斯科特（Kevin Scott）苦恼不已，因为组织数字能力及提供的服务需要不断改进升级，而公司内部缺乏数字人才，于是他与Upwork合作，请软件工程师提出解决方案并进行开发。有了Upwork平台，PGA开始和结束项目的速度有了显著的提升。

面世周期。许多管理者选择人才平台，是为了快速完成流程、获得成品并确保达到一定的成果。百威英博（Anheuser-Busch InBev）希望迅速开发出颠覆性的新产品，虽然公司有15万员工，但还是需要外部协助。于是公司利用Catalant，迅速得到了消费者数据分析结果，并找到专业人士协助，开发了康普茶和气泡矿泉水等产品。英国保诚公司（Prudential PLC）高级主管马特·科利尔（Matt Collier）要为新加坡的保险代理人提供培训，时间很紧，于是在Toptal上寻找设计师和其他人才，帮助自己迅速制作培训材料，最终以低于传统供应商的成本完成了这项工作。

商业模式创新。在线人才平台还可以帮助公司彻底改造其价值传递方式。2015年Enel做出战略选择，接受联合国2030年可持续发展目标，为此构建新的商业模式。该公司利用了多个众包平台的服务，其中仅InnoCentive就提供了接触世界各地的超过40万名高技能问题解决者的机会。

克服阻力

在我们的调查中，C级高管似乎格外相信企业的未来有赖于人才平台：参与者中一半的C级高管认为今后几年里自己所在企业的核心人员（固定全职员工）“很可能”会减少，2/3称希望更多地“租借”或“分享”人才，满足特定需求。

那么，为什么只有很少几家公司统一制定了与人才平台合作的战略方法？因为大部分组织已有的结构和流程，都是专为保护组织远离外部提供商而设计的，就像白血球保护身体免受病原菌袭击一样。公司若想充分利用数字平台，就需要新的结构与流程，发挥免疫抑制作用。

这是一项重大的变化，许多副总裁和董事对其实际意义怀有疑虑。他们意识到，将按需雇用式人员纳入公司的战略核心，意味着质疑和重新设计组织的各个方面。管理者已经被数字转型搞得不堪重负，这时候还要再开展一个庞大的项目，实在是不怎么令人愉快。

可是，数字转型需要人才转型，这两个转型密不可分。企业领导者明白这一点。我们的调查中，近2/3的参与者表示“了解未来需要的数字技术”是他们这三年来最为关注的重点。工作的本质随着技术与自动化的发展而改变，企业寻找相应技能完成工作的能力也要随之发展。在线人才平台提供了一种更迅速、更省力的发展这种能力的途径。

规划人才转型

要从战略层面运用按需雇用式劳力，企业须关注五个主要问题：

重塑文化。企业决定将核心职能移交给自由职业者，往往会让正式员工觉得受到威胁。正式员工无法坦率地分享信息，质疑外部人员的价值和工作习惯，而且会往最坏的方向设想。美国航空航天局（NASA）最初用众包平台收集创意的时候就发生了这种情况：NASA工程师开始担心自己会不会丢掉工作，职业认同感发生动摇。一位NASA员工说，他的同事并不习惯说“我们有个问题不知道该怎么解决，你们有办法吗？”

抵触最强烈的一般是最少接触高技能人才平台的员工。Enel的领导团队决定请外部人才协助创新的时候遇到了这种情况。不止一线员工，高层领导者也表现出了抵触情绪，因为这种方式传达的信号令人不安。起用自由职业者是示弱的表现吗？领导团队是否对正式员工没有信心？不过，公司着力推进文化上的转变，成功解决了这个问题。公司没有放任员工为未知而不安，而是引导员工了解按需雇用式劳力能给他们带来的益处。公司首席“可持续创新”官埃内斯托·乔拉（Ernesto Ciorra）说，首先要帮助所有全职员工理解，利用人才平台可以开启强力的创新能力来源（Enel用“可持续创新力”这个词指代“可持续性”加上“创新”）。“我们必须更加谦逊。”乔拉告诉我们，有时候必须承认“最好的创意来自公司以外”，这一点很重要。

重新思考员工价值主张。公司必须让员工了解，他们自己能够如何从人才平台获益。一家私募股权公司与Upwork开展合作时就是这样做的。Upwork CEO海登·布朗（Hayden Brown）说，公司向员工传达的信息是“这是一种帮助你们的方式，可以为日常工作减轻负担，让你们可以去做更高阶的工作，或者有时间进行战略思考”。

不过，全职员工和零工混杂的团队越来越多，工作规范必须改变。全职员工要时常担当导师，以及发挥“连接”作用——替外部同事

提问，为外部合作者整理零散的工作，并且让他们得以接触公司内部积累的知识和经验。全职员工和零工还必须学会如何在各自分散的状态下（通常是远程办公团队）高效工作。必须学会与不同的队友合作，准确表达隐性的团队规则，让每个人都能轻松跟进。公司必须根据实际取得的成果（而非对全职员工的监督）确定管理者的业绩。一些人才平台已经制作了相应工具提供给合作企业，协助其进行这类转变。

将工作划分为几个部分。判断一家公司能否充分利用与人才平台的合作关系，最大的一个要素就是看这家公司能否清晰明确地将工作分为几大类，分别交给外部人才处理。许多公司尚未对此加以留意，因为传统企业的管理者可以布置模糊的任务，并不会有太大的损失。他们知道，项目团队成员会密切交流，可以在进展过程中自行明确目标、修正路线。但若要利用外部人才平台，就必须预先进行明确划分。Enel开始采用开放式创新模式后立刻意识到了这一点。乔拉告诉我们，“不能只是说一句‘我有个可再生能源问题，需要实用的解决方案’，必须具体说明‘我需要在这个条件下、做这件事情的时候减少这种能源的消耗量’。”员工必须在众包诉求中提供这样清晰的说明，才能让企业获得需要的帮助。

重新评估自身能力。要在战略层面充分利用人才平台，公司需要梳理自身能力。第一步自然是了解公司内部人员具备的能力。联合利华（Unilever）使用一家名叫Degreed的公司提供的服务，让员工发展特定领域的技能，并获得“微认证”。员工的专业知识得到认可，而且清楚地知道下一步需要获取什么技能。公司能够明确内部哪些人员具备哪些技能，因此也能获益。

明确了公司内部已经具备的技能，就可以准备第二步：以适当的比例将工作分配给内部和外部人员。荷兰皇家壳牌（Royal Dutch Shell）在确定了通过数字及服务增长获得新收入的迫切需要后就是这样，使用已有的云端平台Opportunity Hub，迅速评估了在哪些领域有相应的人才可以加速实现战略目标、哪些领域还缺乏合适的技能。公司很快意识到，内部缺乏数字化和物联网等关键领域的人才，而且没有时间招聘。为了立即推进这些领域的项目，壳牌与Catalant开展了合作。

重构组织政策及流程。保诚集团的科利尔尝试让Toptal协助修改数千张培训用的幻灯片的时候发现，这一步非常困难，需要新的思维方式和不同的工作方式。“为了制定初次与自由职业者合作的合同，”科利尔说，“我们不得不进行一系列必要的流程，包括尽职调查、知识产权、技术风险、反贿赂乃至反洗钱。”为了获得迫切需要的人才，科利尔将与Toptal的合作当作一项实验，说服利益相关者尝试。他的努力获得了回报。如今保诚与Toptal平台制定了标准服务协议，科利尔准备利用该平台完成设计及其他需要专业技术的工作。

希望驾驭按需雇用式劳动力的企业，面临的一大挑战是依然受制于前数据时代的监管法规和操作方法。例如联合利华的一个难题是通过数字平台上向自由职业者支付款项的方法。曾在联合利华担任人才及学习高管的阿德弗尔·穆扎法尔（Adfer Muzaffar）说，“自由职业者习惯平台上的客户用信用卡快速支付，但我们的付款周期较长，而且不能用信用卡。我们希望能记录收款对象、支付项目、工作质量，以及平台外包的价格是否比内部完成的成本更低。所以我们必须想办法，让内部机制和流程支持这种新的工作方式。”

人才转型实际操作起来往往比想象的更简单。因为许多企业的管理者用过人才平台，具备这方面的丰富经验。这些人可以提供指导。

不过归根结底，要想大规模地推动改变、实现创新商业模式，企业必须指派一位C级领导者，专门负责探索在线人才平台如何解锁新的价值来源，可以是首席技术官、首席营销官、首席财务官或首席人力资源官——这些职位都有过成功案例。

当然，重要的并不是头衔，而是要找到了解企业战略定位、认可按需雇用式人才的巨大潜力、能够推进组织文化转变的领导者。唯其如此，方能实现真正的转型。

约瑟夫·富勒是哈佛商学院管理实务教授，“管理未来工作”（Managing the Future of Work）项目负责人之一，高管教育项目“领导敏捷劳动力转型”（Leading an Agile Workforce Transformation）教务负责人之一。**芒雅尼·拉曼**是哈佛商学院“美国竞争力”（U.S. Competitiveness）项目、“管理未来工作”项目负责人及资深研究员。**艾利森·贝利**是波士顿咨询公司董事总经理、资深合伙人，兼人才与组织业务全球领导者。**尼亚·瓦杜加纳坦**是波士顿咨询公司董事总经理、合伙人，“未来工作”项目成员。文中提到的部分公司是波士顿咨询公司客户。

面向
未来的
营销机构

IS YOUR MARKETING ORGANIZATION READY FOR WHAT'S NEXT?

奥马尔·罗德里格斯维拉（Omar Rodríguez-Vilá）
孙达尔·巴拉德瓦杰（Sundar Bharadwaj）
尼尔·摩根（Neil A. Morgan）
舒布·米特拉（Shubu Mitra）| 文
永年 | 译 孙燕 | 校 李源 | 编辑

一个调整增长战略和能力的框架。

核心观点

问题

领导者发现很难想清楚营销职能的作用，并对其表现感到焦虑。然而，由于缺乏明确的方法来界定和设计营销工作，变革营销的努力时而受阻。

框架

笔者提供了一个实用的框架，用以阐明营销如何可以通过向客户和企业本身提供独具特色的价值类型来促进企业发展。

结果

各领域的企业已应用这个框架来揭示他们现有关注领域和需要关注领域之间的差距；确定要开发哪些能力，在当前水平上维持哪些能力，以及哪些能力可以缩减、外包或自动化；重新设计他们的营销职能，以实现新的价值主张。



关于艺术品

扎姆·埃斯科巴尔(Samm Escobar)的系列作品“入侵”(Invasivo)设想埃斯孔迪多港(Puerto Escondido)的海滩受到了招牌的污染，并对文明入侵自然界进行了反思。

营销从来没有像现在这样复杂。技术的全面进步让这一学科发生了彻底改变，并使之分化，而新冠疫情、“黑人的命也是命”（Black Lives Matter）运动和气候危机等社会问题提高了对营销人员社交表现的期望。这种不同力量的结合已经改变了营销职能部门的运作方式，要求它更加灵活、更加相互依赖、更具责任心，以推动企业的发展。

领导者对营销的作用心中无数、对其表现忧心忡忡，这一点不足为奇。我们对493家公司的营销经理进行的调查发现，传统企业中只有20%的营销经理对其所在部门的表现感到满意；这一比例仅略高于数字原生企业中的营销经理。在移动营销协会（the Mobile Marketing Association）的支持下，通过与可口可乐前数字与资产全球副总裁彼得·舍尔斯特拉特（Peter Schelstraete）合作，我们花了两年时间研究营销机构的变化。我们对各行业的125名高级营销负责人进行了深入访谈，以弄清问题所在，并了解他们如何调整自己的机构，以适应这种新环境中的竞争。我们发现，为了利用新的增长机会，他们中大多数人都在营销活动、技术和结构方面进行了战略性投资。

然而，他们改革营销机构的许多努力因缺乏结构化的方法而变得复杂。为了构建一个企业可以使用的实用框架，我们首先确定了营销职能对企业发展的贡献方式，这促使我们对六大价值领域进行了定义。然后，我们拟定了一份包含72种营销能力的详细目录，范围涵盖创造价值所需的基本任务和新任务。据我们所知，这是同类纲要中最全面的一份。依照由领军企业的10位首席营销官组成的一个指导委员会的意见，我们创建了本文展示的分析流程。它可以用于定义营销价值主张、选择必要的能力、设计具有竞争力的下一代职能。我们的模式现已在各个行业的数据原住民企业和传统企业指导营销变革，这些行业包括消费性包装产品、交通运输、金融服务和零售业。

定义营销的价值主张

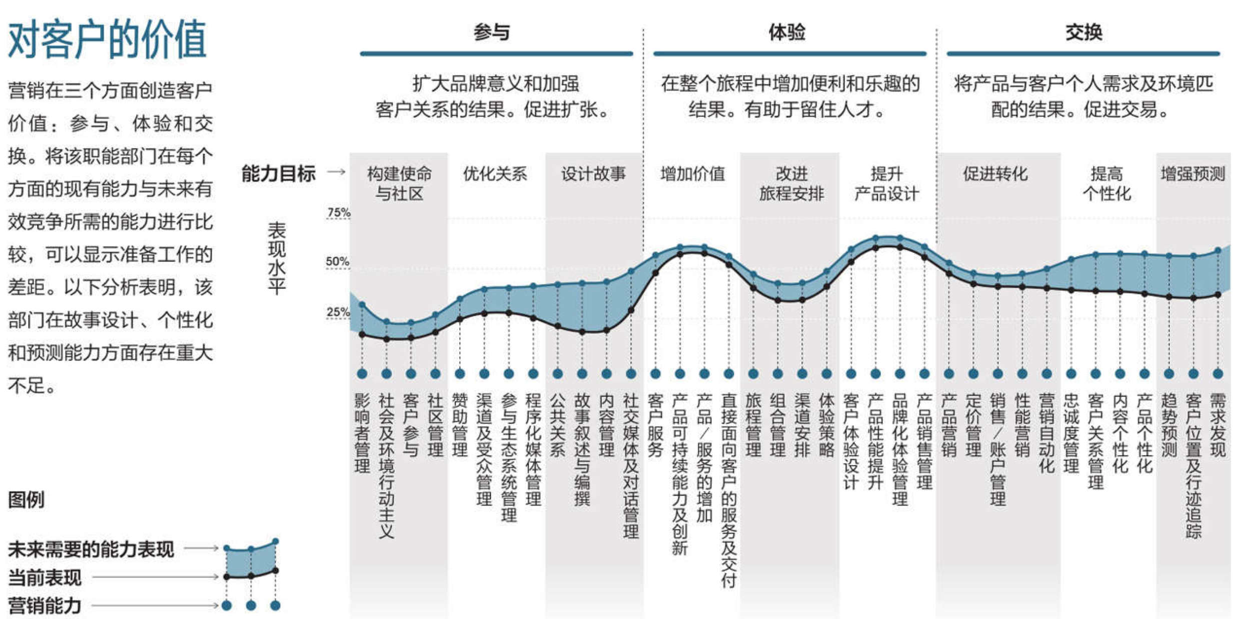
我们发现，营销负责人的变革努力举步维艰有三个主要原因。首先，他们通常将这种变革视为更换技术或重塑结构的活动，而不是重新思考不断变化的环境如何让该职能创造新型价值。第二，他们通常将转型计划框定为从一种状态向另一种状态转变——比如，从品牌营销转向性能营销，或者简单地从旧营销转向新营销。这种心态会抑制传统和当前营销做法之间的协同效应，分裂团队，分散对客户的关注。第三，在没有一个整体运作框架的情况下，领导者通常会让现代化工作分散于各个团队或职能领域。结果，不同的团队可能追求不同且不协调的变革之举，致使价值创造的努力四分五裂，破坏了营销推动增长的能力。



如果没有明确的、基于价值的营销目标，没有用以确定实现目标所需能力的策略，新的技术、架构和流程都不太可能带来实质性的业绩提升。我们的框架既提供了目标，又提供了策略。它将所创造的六种价值分为两类：对客户的价值和对企业的价值。理解这种分类是表明你的营销价值主张的第一步，是将营销活动与公司的发展战略协调起来的起点。

创造客户价值

在努力吸引、获得和留住客户的过程中，营销团队可以为他们创造三方面的价值：交换、体验和参与。



交换价值。当营销人员有效地将产品与特定的客户需求相匹配时，他们就创造了这种价值。这需要实时辨识客户何时在寻找某种产品或服务，了解他们要解决何种问题，弄清什么产品最适合他们。这需要快速反应、个性化以及预测的能力。

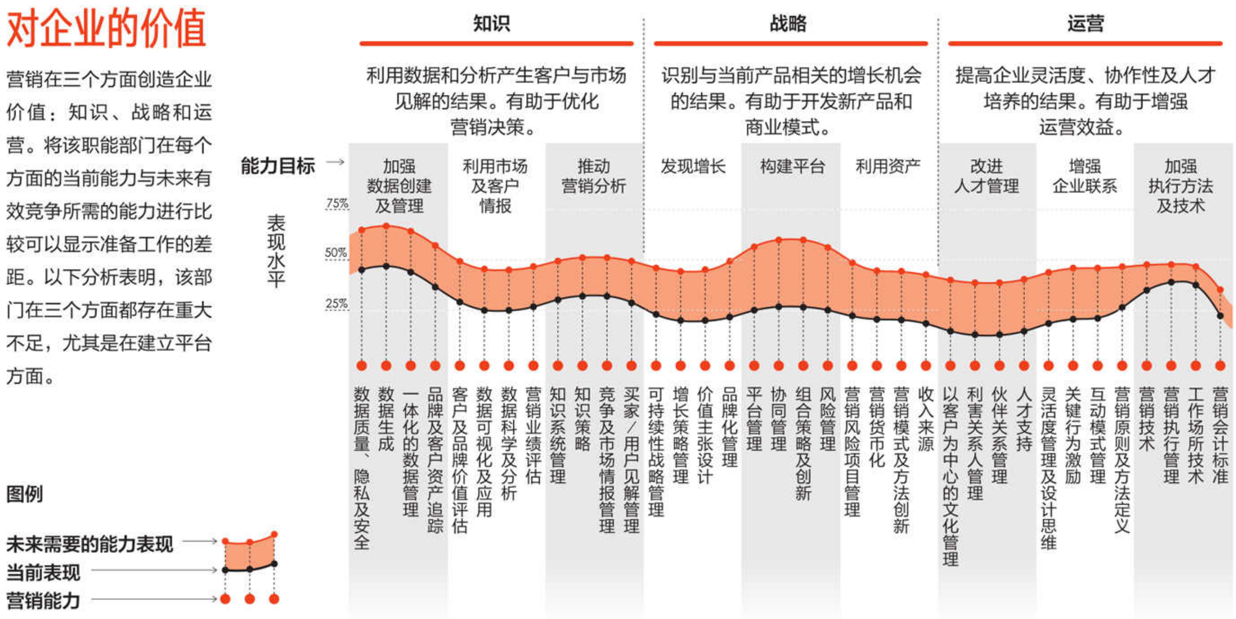
为了最大程度实现交换价值，营销人员使用了复杂的分析方法和机器学习来处理消费者行为方面的大量数据。比如，好事达（Allstate）通过使用人工智能开发了数百种产品和定制消息，用以针对数十种客户类型。阿里巴巴利用实时数据和不断微调的学习算法向数以百万的客户提供个性化的服务。MTailor使用了一款人工智能支持的应用来测量客户身材，并提供量身定制的服装，而Stitch Fix则依靠机器学习的帮助实现个性化衣橱推荐。

在我们的研究中，关注交换价值的CMO们欣然接受计算机科学，坚决强调人工智能在塑造营销学科中的重要性。正如其中一位所言："如果不会聊像素或归因模型等话题，那么你还陷在过去。"

体验价值。营销人员专注于创造这种有价值的工作，以消除干扰，提高客户旅程中的满意度。这需要重点关注旅程安排的改进、价值提升以及通过不断的创新提供设计。

比如，达美航空（Delta Air Lines）已成为预测旅客需求并通过定制消息解决需求的专家。该航空公司通过安排周边的舒适服务体验，提供机场往返交通、机上用餐选择、登机状态、行李位置等方面的建议和信息，来提升其核心产品——航班。这种贯穿客户旅程的服务既提高了客户满意度，又提高了客户忠诚度。

一些企业在中国正通过创新性地整合移动技术与送货基础设施，来创造新型体验价值。例如，肯德基在上海的门店通过移动应用接受订单，并在火车乘客选择的站点为他们送餐。



参与价值。这种价值可以提升一家企业产品的“意义”——客户如何看待此品牌以及他们与该品牌的关系。企业越来越多地通过结合传统方法（比如讲故事和公关）与动态内容管理系统（该系统可以促进、有时会自动进行实时消息的设计和推送）来创造这种价值。他们还可以培养用户的社区意识，超越产品在传统功能与情感方面的好处，提供社会效益——例如通过完成环保或社会使命。创造参与价值需要营销人员建立目标和社区，优化人脉，设计故事来加强客户关系。

各行各业的品牌都真正接纳了社会行动主义：仅举几例，户外零售商REI专注于环境管理；Always致力于加强年轻女性的自尊；达能（Danone）是更可持续食品的倡导者。所有这些品牌通过其社会努力发展了积极的客户参与。他们的工作增强了意义、关联性和信任，所产生的参与度难以仅仅通过以产品为中心的努力实现。

营销人员还可以通过鼓励客户相互沟通、提问、分享知识及合作来提升参与价值。为此，Salesforce创建了“开拓者社区”（the Trailblazer

Community），客户可以在这里加入数十个不同行业的用户群，分享他们对该公司产品的体验。同样，直接面对消费者的美容产品品牌Glossier对关注相关话题的社区群体给予了支持。用户群可以帮助这些企业了解客户需求、提高员工留职率、降低购置成本、产生产品创意并顺利引入创新。比如，Glossier正在探索让社区成员参与的社会化商务活动，社区成员扮演影响者的角色，甚至还销售该公司的产品。

创造公司价值

营销职能还可以通过三个方面，为公司创造内部价值来促进增长：战略、运营和知识。

战略价值。营销团队通常会发现扩张现有产品、指导新产品和商业模式开发的方法。想要做到这一点，他们需要发现增长、构建平台及利用资产的能力。按照传统，他们在很大程度上关注的是在特定产品类别中寻找产品线的拓展机会。如今，技术让营销人员可以前所未有地帮助企业涉足新品类，甚至新行业。看看谷歌进军自动驾驶汽车的举动。该公司不断扩大其能力和品牌意义，使它有能力在其前行业竞争对手雅虎难以尝试的业务领域展开竞争。能量饮料红牛同样突破了品类界限，创建运动和生活方式平台“红牛媒体之家”（Red Bull Media House）并获得成功。



营销团队还可以帮助企业从现有资产或业务活动中获取新的收入来源，例如通过营销数据和活动的货币化。亚马逊的广告部门称其从产品赞助、广告植入、建立品牌专卖店及其他努力中获得了100亿美元的收入。塔吉特（Target）通过其最近更名的媒体网络Roundel创造了新的收入来源，该网络利用自己的客户数据为其品牌和代理客户开发内容和活动。卡特彼勒（Caterpillar）在100多万个产品中安装了传感器，以开展使用率数据服务，帮助大型建筑和采矿企业优化设备的维护和使用。

营销负责人还可以在创造或发现新商业模式，及刺激客户需求的技术方面发挥核心作用。比如，许多大公司——包括联合利华——已设立了部门来管理在新兴营销技术或娱乐服务领域对初创企业及新企

业的投资。除其他因素之外，这些营销技术或娱乐服务对于塑造产品、服务或营销努力也有帮助。

运营价值。营销在增强企业运营成效方面的作用从未如此重要。然而，许多营销负责人却为独立和专业化团队的激增而发愁，这些团队在整个企业内参与了越来越多的活动。由于这些团队通常对营销的作用及其对增长的贡献有不同的方法和观点，他们的工作可能难以整合。正如参与我们研究的一位高管解释："世上没有任何技术、数字营销或归因模型能够克服整个企业一致性缺乏的问题。如果一个团队以一种方式来衡量成功，另一个团队用另一种方式衡量成功——企业的运作只能靠运气了。"关键是有改进人才管理、增进机构间联系、加强执行方法和技术的能力。

营销机构围绕共同的增长计划和营销方法来协调不同的团队，并提高他们的速度、灵活性和协同性，以此为企业创造运营价值。在某种程度上，这需要不断升级营销技术，以实时、大规模地自动进行并整合客户关系管理中诸多方面的问题。实现这一目标有三种策略。

首先，高效的CMO会建立一套清晰的营销原则和方法——即完成该职能部门工作的蓝图。这包括开发共同语言和框架，弄清关键业绩指标的关联方式，并制定通用的会计标准和灵活的决策过程。

第二，他们会培育重视客户需求及专业领域间更流畅互动的机构文化。一个用于此目的的工具是"关键行为指标"（key behavioral indicators, KBIs），比如，人际信任和透明度水平，这些指标在业绩评估中被赋予了与关键业绩指标（KPIs）同等的地位。一位CMO告诉我们，这是因为当KBIs的表现下降时，调整与协调的时间就会增加，从而降低了进入市场的速度。

第三，这些CMO采用的技术有助于降低协调与合作成本，并通过实现跨团队交互的方式提高效率、透明度和信任。这些技术包括Slack等项目管理应用、交流平台、知识管理系统以及促进包容性的网络会议直播。

知识价值。营销职能在代表“客户声音”时可以创造知识价值，主要是通过精明利用数据的方式。需求评估和情绪追踪这些一直在使用的客户情报活动依然重要，不过更新的技术开辟了更多机会。比如人工智能支持的数据分析系统可以越来越多地梳理出营销投资与业务成果之间的关系，从而提高营销效率。这些举措的成功依赖于加强数据创建和管理、利用市场和客户情报以及推进营销分析。

此外，新技术让企业有能力使用更具创新性的方式来捕捉市场信号和使用数据。比如，可口可乐在数千家快餐厅安装的Freestyle售货机，让客户可以从数十种口味配料中选择，这些配料都是单独提供的。通过跟踪和报告这些订单，这些机器可以提供关于消费者偏好精细、实时的第一手数据：对于非直接面向消费者的公司而言，这是一项极其宝贵的资产。该公司利用这些数据来影响其研发以及推出新产品。

作为数据的主要产生者和使用者，营销还可以与IT及数据科学团队合作，以产生单一的市场情报来源，设计和衡量主要营销指标的方法，开发保护客户信息的机制，以此来创造知识价值。Adobe的高管认为创建这种“真相的单一来源”是加速公司转型努力的一个关键转折点。

确定营销价值主张

对这六大类价值以及实现这些价值所需的能力有了清楚了解之后，领导者就可以衡量每种价值对未来发展的重要性。这样分析会得出该职能的价值主张——其使命声明。

使用我们的框架，营销负责人及其他高管组成的团队就可以参与一系列环节，他们可以在这些环节中系统地对未来两三年内支撑六大价值领域、72种能力中的每一种能力对增长的重要性进行评级。比如，他们可以问，在交换价值范畴，按1（低）到10（高）的等级打分，趋势预测对增长有多大影响？产品个性化呢？营销自动化呢？等等。

团队可以使用组合分析或MaxDiff等离散选择的方法，分析来自不同利害关系人的数据，以确定不同价值类型的相对重要性。这一步骤可以帮助领导者清楚地思考，营销目前创造的价值与依据其对销售、利润和公司发展的潜力其应该创造的价值之间存在的差异。比如，我们对10个行业的分析表明，技术形成的便利对购买服务的顾客的重要性甚于购买产品的顾客。相比之下，与使命相关的好处（比如某品牌在社会问题上的立场）对消费性包装产品购买者的重要性甚于购买服务的顾客。

在此操作期间，重要的是弄清哪些是可行的。我们尚未看到有公司在六个领域同时成为“同行中的佼佼者”；相反，每家企业都会根据自己的增长目标、行业条件、竞争环境以及影响战略的其他因素，对其未来关注的重点进行仔细选择。所有企业都有与财务、数据可用性及其营销职能部门传统的相关制约因素。完善营销价值主张的关键是在考虑资源与制约因素的前提下，确定营销可以对价值领域的哪一个子类进行最好开发。

评估自身适合度

这一操作可以显示创造价值的最大机会在何处，以及实现价值具体需要何种能力。团队可以通过对其在72项能力中每一项当前表现进行评分，来衡量营销是否已准备好履行其职。（见边栏“一种数字评分工具”，了解如何获得我们评估的简化版本。）当那些分数绘制在图表上时，当前能力与未来需求之间的差距就会显示企业应该在何处采取行动。

这种分析不会导致对具体变革提出强制要求。相反，它会提供一个路线图，图中会显示领导者在考虑了公司的优先事项和能力之后可以遵循的各种途径。通常，企业在考虑了分析显示的适合度以及应对这些领域所需的努力之后，会选择价值领域的某一分类进行投资。

制定你的变革策略

一旦确认了营销的优势和劣势，确定要开发哪些能力，在当前水平上维持哪些能力，以及哪些能力可以缩减、外包或自动化就更加一目了然。然而，对于领导者而言，采取新举措，甚至维持现状通常比抽取现有活动的资源更容易。在我们与CMO的交谈中，许多人谈到了决定有所不为的挑战和重要性，尤其是在资源与探索欲望可能都很充沛的大型企业中。

看看我们曾合作过的一家领先运输技术公司CMO是如何应用这一框架的。她组建了一个营销转型团队，成员包括每个地区的营销总监、全球营销机构的成员以及人力资源部门的代表。在六周的一系列工作环节中，该团队对每个领域内各种能力对公司增长的重要性进行

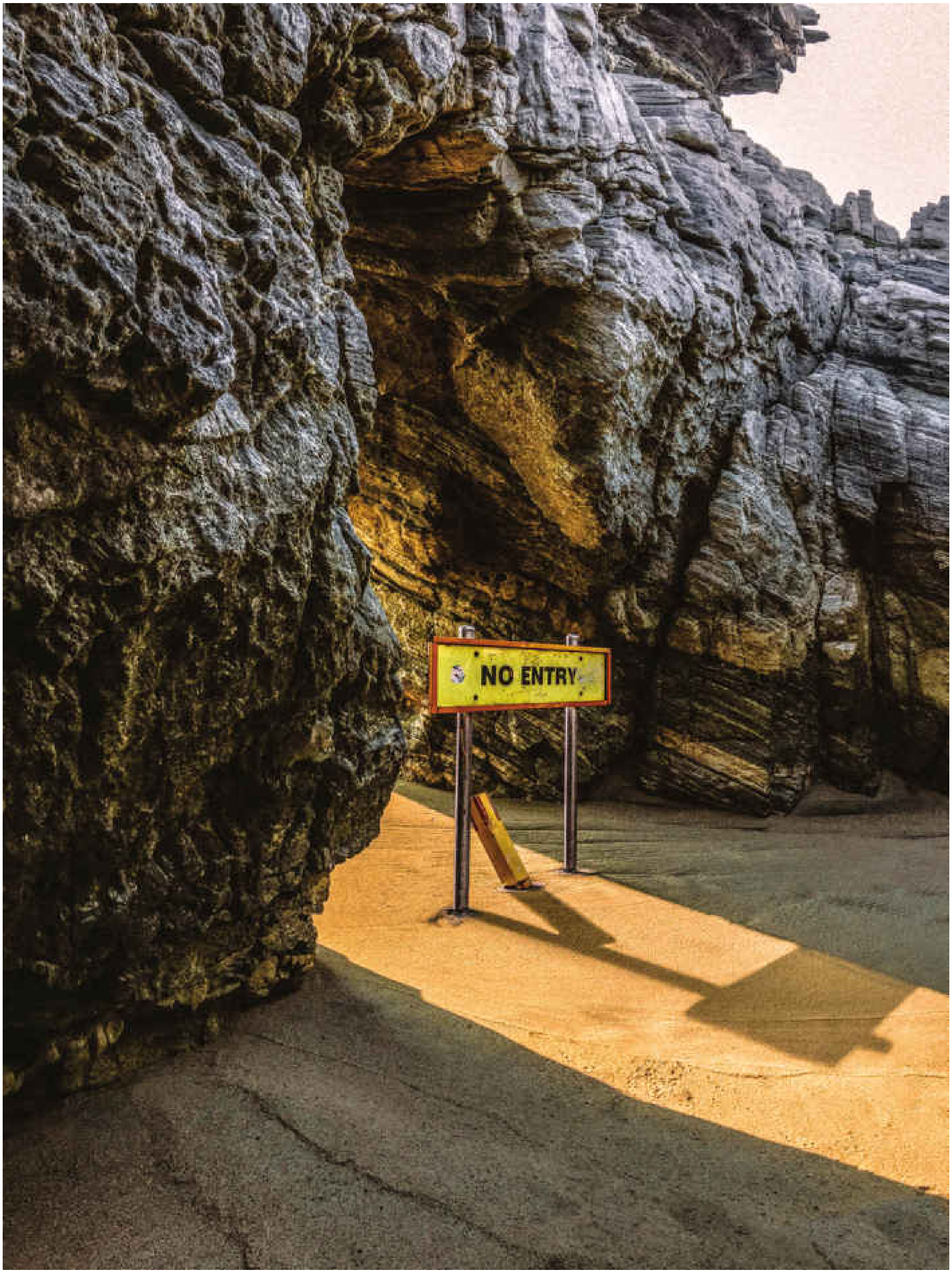
了评分，并围绕一项重视交换、参与、运营和知识价值提升的价值主张进行了协调。

一种数字评分工具

我们在此描述的评分操作可以手动完成。为了快速介绍我们的分析过程，读者可以使用我们MarCaps公司创建的在线评估的简化版本，它为企业当前的营销能力与必要的营销能力之间的契合度提供了一个综合评分，并将该企业与其他使用过该工具的企业进行比较。登录www.marcaps.com/research即可进行评估。

（返回原文阅读）

之后我们与该团队合作，评估每种能力的当前水平，以及帮助实现新价值主张所需的水平。在最后的工作环节，领导者对企业下一年的优先事项以及需要在哪些方面投资来实现这些事项做出了具体的选择。这一过程强调了评估作为一种指导形式而非一道严厉指令的作用。尽管分析显示该团队选择的每一个价值类别都有改进的机会，但是集团决定当时不在提升战略价值方面进行大量投资。这位CMO和她的团队清楚看到了通过寻找新收入来源来创造这种价值的机会，可是企业的各种制约因素表明，他们可以在其他方面的能力建设投资中取得更高的投资回报率。


NO ENTRY



他们选择的优先事项包括预测与转化管理、故事叙述与内容个性化、市场及客户情报、人才支持、企业联系、数据科学与分析、营销技术。这一新的关注焦点令公司组建了首个营销运作与营销能力职能部门，实现了品牌团队的正规化，并将其产品和性能营销活动整合到关注需求挖掘的团队中。同等重要的是，这项工作制定了明确的目标，为公司的营销人员提供了统一、急需的指导。

正如那位CMO所言："这有助于让我们在团队内部以及让我们与高管团队之间在以下问题上达成一致，即：我们在哪些方面要做到全球最好，在哪些方面做到优良，哪些方面我们可以分配给他人。"

营销负责人已经认识到改变他们机构的必要性并据此采取了行动。可是大多数人以提高营销运营成效的方式难以开展变革。本文提

出的框架可以让流程变得清晰，并指导设计这个时代的营销机构——作为创造价值并推动企业发展的联合体而建立的机构。

奥马尔·罗德里格斯-维拉是埃默里大学（Emory University）戈伊苏埃塔商学院（Goizueta Business School）的营销实践副教授。**孙达尔·巴拉德瓦杰**是佐治亚大学（University of Georgia）特里商学院（Terry College of Business）的可口可乐公司营销教授。**尼尔·摩根**是印第安纳大学（Indiana University）凯利商学院（Kelley School of Business）的PetSmart特聘营销教授。**舒布·米特拉**是营销能力解决方案提供商MarCaps的CEO。以上四位均为MarCaps创始人。

追求影响力的创新
INNOVATION FORIMPACT

柯蒂斯·卡尔森（Curtis R. Carlson）| 文
蒋荟蓉 | 译 牛文静 | 校 李源 | 编辑

在创造中主动学习。

核心观点

问题

美国的创新十分低效。虽然政府、大学及私营企业为创业大量投资，但近几十年来，新公司提供的就业机会逐渐减少。

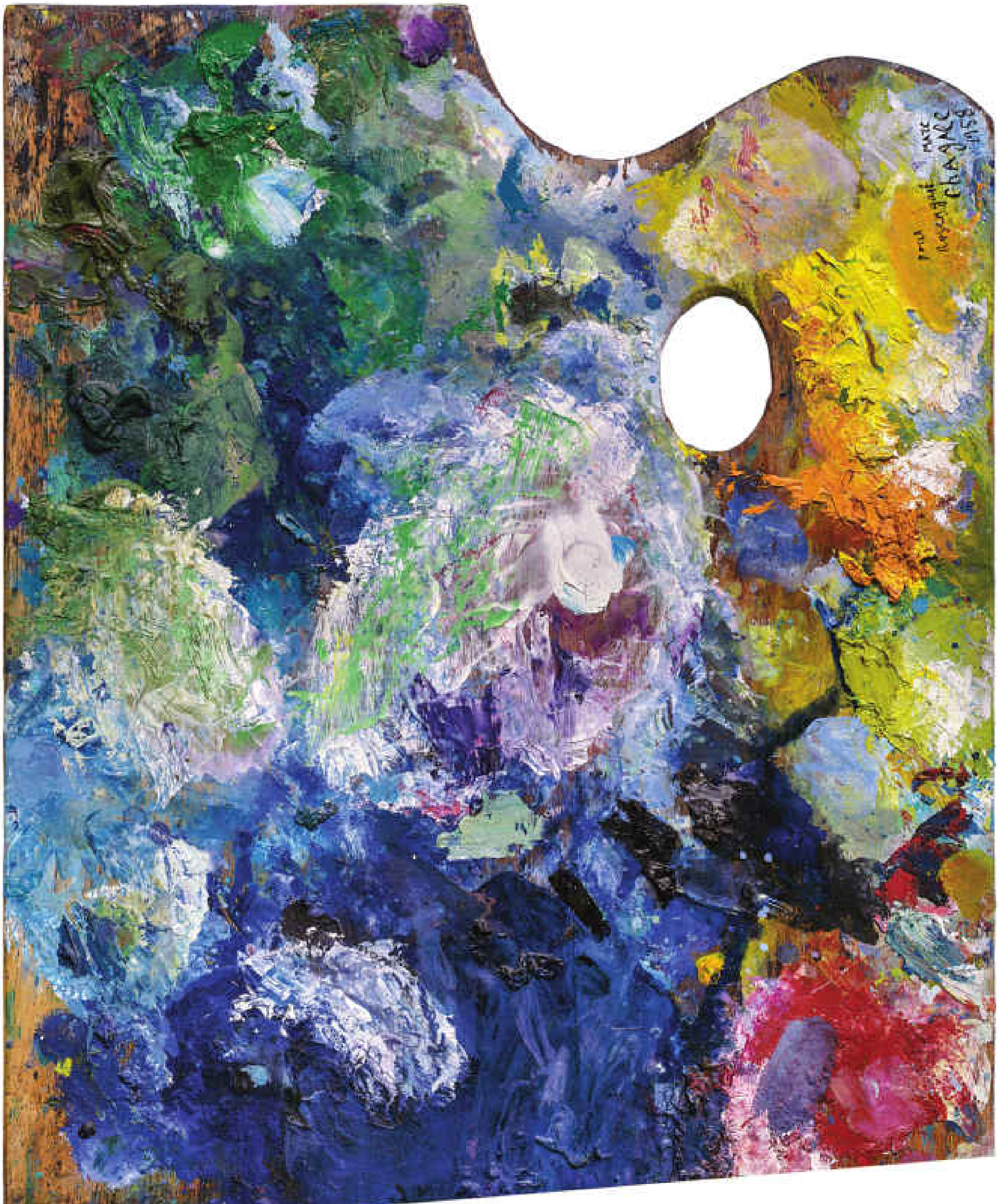
原因

价值创造的核心是主动学习行为。除非这种学习能够反映在企业流程上，否则企业很可能无法成体系地发展出有意义的创新。

解决方案

作者提出设计NABC价值主张，以令人信服的方式详细说明企业提供的产品或服务如何满足顾客需求，并提供优秀的性价比，

在竞争中脱颖而出。这种方法有教育学的实证支持，因此十分有效。



马西亚斯·沙勒拍摄著名画家用过的调色板，制作他们的抽象化肖像。他已经拍摄了86位艺术家的200多个调色板，热衷于观察调色板上反映出的每个人的创作过程。



关于艺术品

马西亚斯·沙勒拍摄著名画家用过的调色板，制作他们的抽象化肖像。他已经拍摄了86位艺术家的200多个调色板，热衷于观察调色板上反映出的每个人的创作过程。

著名的研究中心斯坦福国际研究院（SRI International，以下简称SRI），曾在历史上第一次接收网络传输、开发出第一个人工智能机器人、发起个人计算机革命，并且发明了鼠标、电子银行、机器人手术等等。然而1998年我成为CEO的时候，SRI却已是强弩之末。第一次异地会议上，一名管理者告诉我，我们无法再增长，因为已经没有增长能力了。我们一败涂地，设备急需维修，而此时脚下的地产已经出售。团队各自为政，许多高层管理者自顾自安排日程，对他人的工作内容漠不关心。

到了2014年我离开SRI的时候，公司收益已经增加了三倍以上，足以改变世界的新创意创造了新的价值几百亿美元的市场价值。我们调整员工工作的方式，运用系统高效的价值创造流程，让SRI重新成为世界领先的创新企业。我们项目的成功率大幅度提升，员工获得了能终身受益的重要技能。

本文介绍我们在SRI的创新流程，该流程令我们得以开发高清电视（HDTV）和现在苹果手机搭载的Siri技术。这套方法既可用于颠覆式创新，也适用于渐进式创新，广泛应用于大学、国家实验室和大型全球企业。各行各业各层级的人都可以参考，因为价值创造是每一个人的职责。

离开SRI之后，我与SRI的前同事朗·波利佐托（Len Polizzotto）合作，在东北大学和伍斯特理工学院进一步完善这套方法。2017年，我参与编写美国国家工程院的一份报告，在其中记录了这套名为“追求影响力的创新”（Innovation for Impact）的方法涉及的各种研究。

通过主动学习来创造价值

我们这套方法的独特之处在于，我们将价值创造视为一种主动学习。要想推出新产品或新服务，不能只是坐等灵感降临，而是要运用教育学上的实务方法获得洞见、快速进步。

主动学习需要全身心投入。举例来说，学生要成为建筑大师，不仅需要读教材、听课和观摩其他建筑师的工作，还要在实际项目中不断实践。实践令学生得以综合运用自己学习的理论、看到别人使用的技术，以及自己管理设计过程的能力。

只靠纯粹的观摩和理论来学习，会错失和遗忘很多东西。在商业价值创造方面更是如此。创新发生在复杂的动态环境里，要从大量噪音中找到正确的信号，方能成功创新。要在这样的环境里高效创造，必须遵循一套结构化流程，其中包含主动学习的五个基本要素：

1根据实时反馈进行迭代。在创造性的活动中，重复是学习的核心。举例来说，学钢琴的学生要不断练习复杂的指法，并尝试把握节奏和表达的感情。如果有可以为学生梳理问题、提供解决方案的专业人士给出实时反馈，练习会取得很好的效果。当然，发展新的商业创意与弹钢琴不同，有效反馈可能来自各种地方。因此，商业创新方面没有导师带学徒的关系，而是由创新者不断改进、广泛寻求反馈：专家、同事、合作伙伴、竞争对手，还有最重要的——顾客。有效的反馈首先要关注顾客需求及可能的解决方案，找到一两个重要洞见。

2简洁的心智模型。心理学家表示，我们每一个人都会构建“心智模型”，即用于理解自身经历、指导决策的框架。在主动学习中，我们运用心智模型确认自己的信念、观点和假设，在此基础上设想可能有效的方案，随后用收集到的证据加以验证，若有必要，还可以进行调整和改进。

指导初步探索的心智模型，要注意人自身的局限性，了解这一点很重要。研究表明，大部分人的短期记忆中平均只保留七件事，而且只能同时思考三到四件事。如果创新者使用的心智模型太长或者太复杂（这种事经常发生），就很难彻底理解收集到的实证，无法快速学习提出更好的假设的方法。而简洁的心智模型可以渐渐成为创新者的内在化知识，可以自动调取。

3多样化的学习方式。主动学习就要运用多种方式展现和检验创意。例如用图片、模拟和样品，可以生动具体地呈现创意、说明问题的不同方面，促使人们思考可能的解决方案。讲故事的效果很好，因为可以为心智模型创造环境：研究表明，故事可以帮助人记忆信息，修正自己的信念、假设和理论。

4团队合作。团队合作可以提升投入度、学习和动力。研究表明，一个团队的理想规模是五人左右。这样的团队足以容纳多种不同的视角和技能，不会像更大的团队那样分化为内部小群体，而且降低了沟通成本和沟通失误的风险。因为价值创造是一项需要高度协作的跨领域活动，不会有哪一个人同时具备所有必要的知识、相关心智模型以及视角。这意味着团队中每一个人必须为团队带来完成自己的任务所需要的、与他人截然不同的能力和经验。理想的团队是全体成员怀有共同的愿景，技能互补，观点迥异。

5时常对比。对比是我们了解自身偏好、做出各种选择（从选择买哪款车到选择吃什么）的方式。研究表明，直接快速对比两个相似的物体，可以明显放大细微的差异。比方说，你需要给眼镜换新的镜片，如果随便试戴度数不同的镜片，可能要花很多时间才能找到让自己看清楚的度数。所以医生会做测试，让你对着一个装有各种镜片的机器，在你每只眼睛前面更换度数不同的镜片，问你哪个镜片看得更

清楚。这样让你迅速对比有细微差别的镜片，医生很快就能找到合适的度数。

理论框架

NABC价值主张

主动学习的几大要素全部整合进一个完整的价值创造体系，就能实现系统性的成功。我们的方法首先关注的是，为你希望推出的产品或服务制定一套能够减轻风险的价值主张。如何判断价值主张的好坏呢?

我曾为一家大公司开设讲习班，参与讲习班的是公司六个新项目的30名负责人，各自都认为自己的项目非常重要。我先让他们各自在便签纸上写下公司对创新、顾客价值和价值主张的定义，然后贴在墙上。结果一目了然，公司对于这些价值创造的基本概念没有统一的定义——这个问题会让所有人都无法充分发挥自己的才能。

随后我给了他们这样的指示:“在白板上写下你所在项目的价值主张，阐明客户需求、这项产品或服务提供的解决办法、相对于其成本的益处，以及与竞争对手对比的情况。”半小时后，各团队用两分钟时间展示自己的陈述。第一轮的价值主张陈述中完全没有数据支持的有力证据，于是各个团队继续修改。几轮修改后，许多团队开始质疑自己项目的价值。一些参与者明显非常沮丧地意识到，自己觉得很有意义的项目对于公司而言并不重要。

这种情况并不少见。我和几位搭档为大型企业、大学、国家实验室和政府机关的500多个团队开设过讲习班，这些团队全部缺乏对创新核心概念的共通认知，无法列举出价值主张的基本要素。我们给出框

架之后，参与者通常都会得出结论：现有项目中能在完成后为公司带来重要价值的不到1/4。

我们的框架立足于一个简洁的基础模型，强调价值主张应有的要素，名叫NABC价值主张，在我与威廉·威尔莫特（William Wilmot）合著的《创新：满足客户需求的五大原则》（Innovation: The Five Disciplines for Creating What Customers Want）中有详尽的说明。

NABC价值主张涵盖以下四个主题：

- **需求（Need）**：提供的产品或服务应当填补市场上的空白。
- **方式（Approach）**：应当以独特、令人信服且能够抵御竞争的方式满足客户需求，并以有吸引力的商业模式吸引投资者。
- **性价比（Benefits relative to costs）**：应当为客户提供显而易见的卓越价值。
- **竞争（Competition）**：应当始终令客户觉得比其他选择更好。

创新者的第一个任务是设法兼顾这四大要素，草拟价值主张。少了其中任何一个，价值主张都不完整，无法支持价值创造。四个要素相互依存，调整其中一个，就会影响其他几个。例如，客户需求发生变化，性价比就会随之变化，竞争和方式亦然。

NABC框架的简洁性，也是其之所以有效的一大原因。运用这一框架评估价值主张，只需要记住这四个字母代表的四大要素。太过复杂的框架有违主动学习的核心原则：海尔迈耶问答（Heilmeier Catechism）有11个问题，商业模式画布（Business Model Canvas）有9个部分，各部分都有多个问题。

我们在SRI用NABC模式定义Siri的价值主张。Siri最初的构想是协助安排行程的工具，后来在一家被乔布斯收购的公司发展成了多功能助手。我们早期传达给潜在投资者的价值主张大致是这样：

• **需求**：繁忙的专业人士需要24小时可用的行程规划及预约助手。在收集信息和完成交易方面，通过输入关键字搜索并逐个查看网页，这个过程十分繁琐且效率低下。在一个地方点错，就会错误地筛掉20%可能符合搜索者需求的网页。移动设备上网是个价值数十亿美元的机遇，每年增长率达到35%，却由于用户体验很差而被限制了。

• **方式**：对智能手机说英语，Siri会作出回应，寻找信息和服务并完成任务（如"告诉我联合航空242号航班的状态"）。Siri的商业模式是向服务提供商收取佣金。完整的商用版将在12个月内完成。我们有一支由顶尖科研人员组成的优秀团队和有实绩的CEO。

• **性价比**：Siri是移动电话使用体验上本质性的突破创新。只需要用户开口，移动助手Siri就会完成任务。我们的程序可以免费使用，让用户迅速找到所需的基础服务。服务提供商只需支付3到30美元的佣金，就能获得更多顾客。

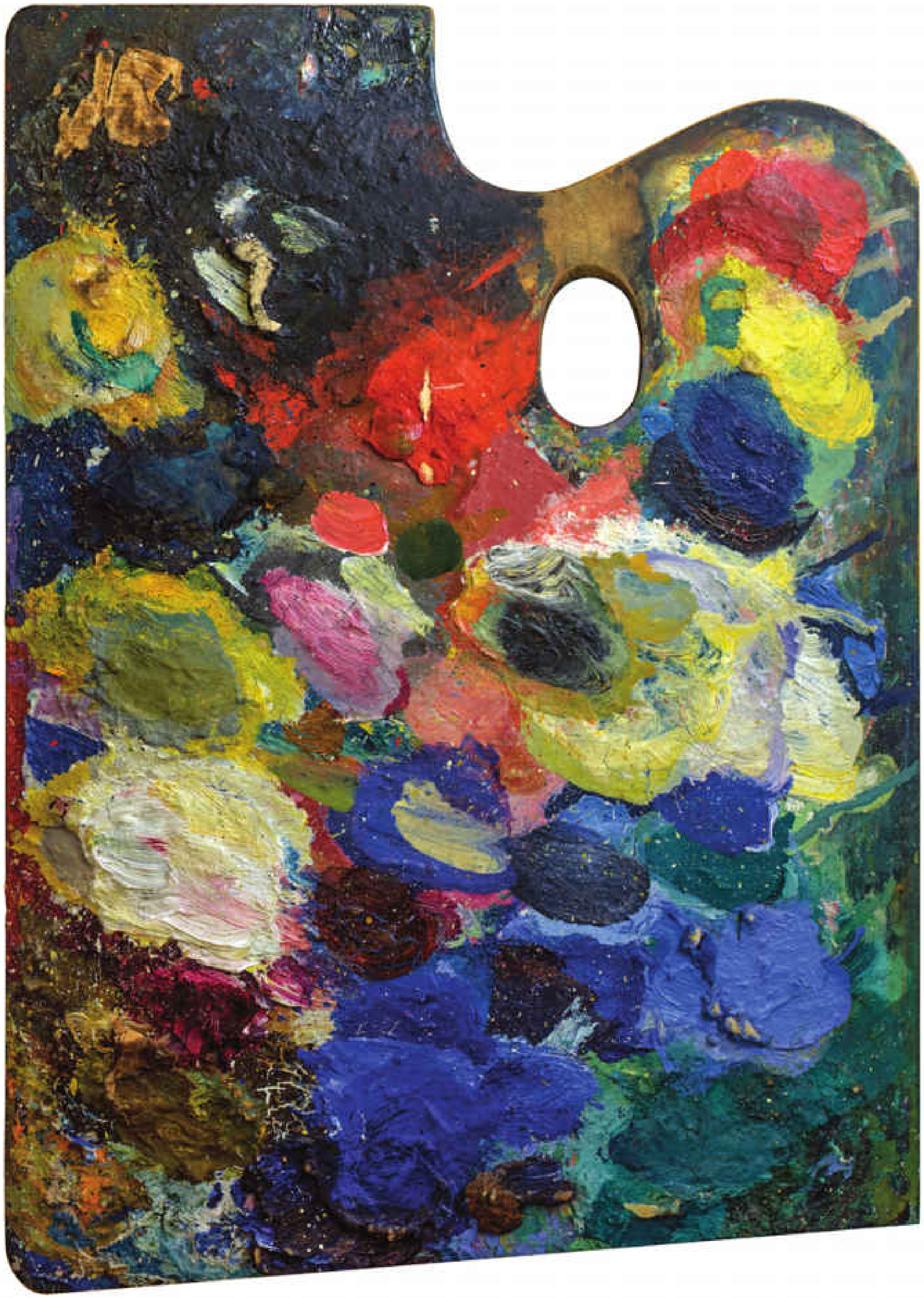
• **竞争**：Siri是世界上第一个具备可规模化的商业模式的计算机个人助手，完成每次搜索的速度可以达到谷歌或必应的两倍。Siri有强大的网络效应，而且我们的AI技术可以在用户使用过程中不断学习，会随着使用越来越准确。我们的知识产权地位也很稳固，Siri包含20项专利，SRI为其投入的研发资金达到5000万美元。



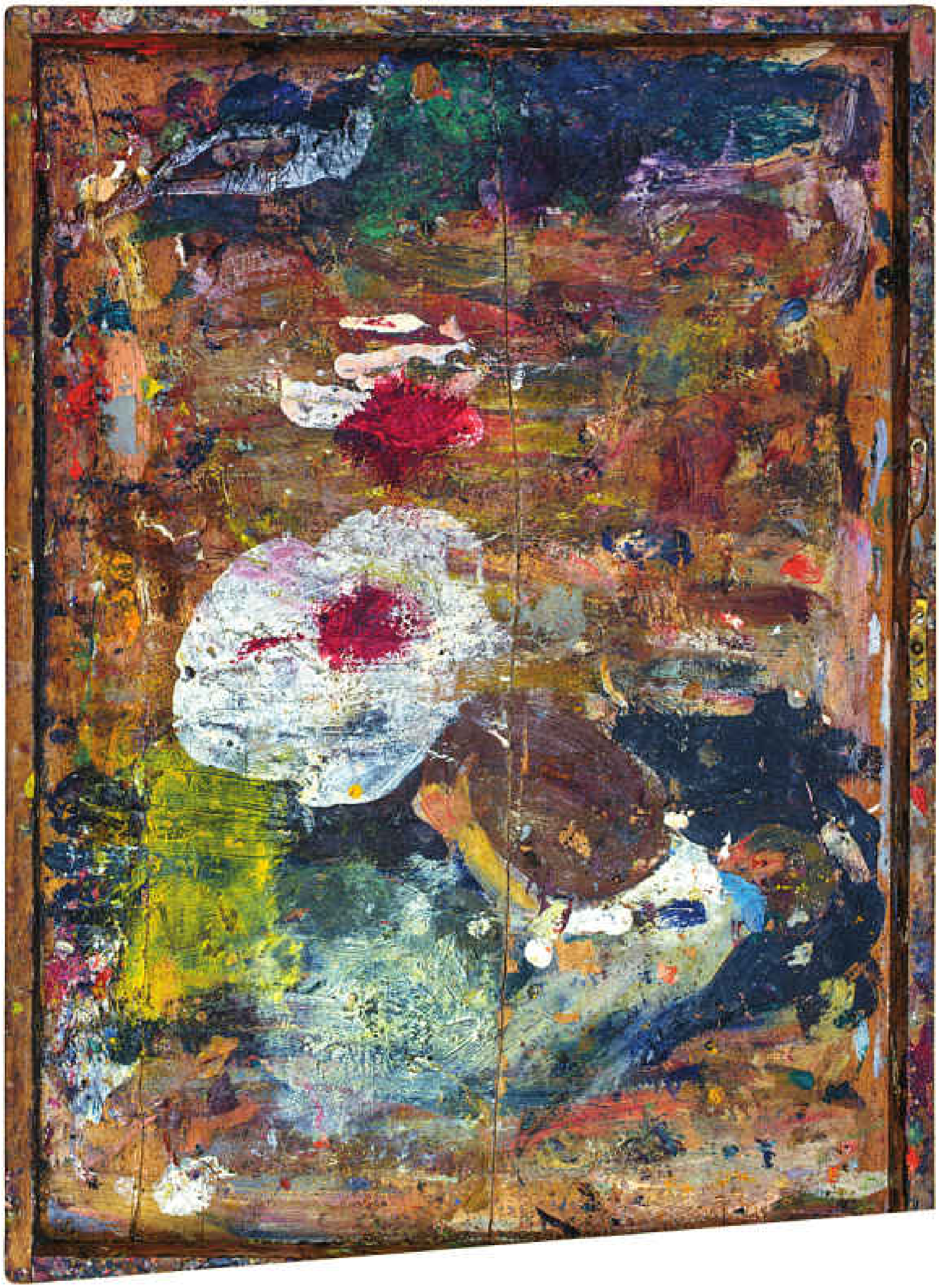
萨尔瓦多·达利（Salvador Dalí）



巴勃罗·毕加索（Pablo Picasso）



瓦西里·康定斯基（Wassily Kandinsky）



弗丽达·卡洛（Frida Kahlo）



克劳德·莫奈（Claude Monet）



皮耶·蒙德里安（Piet Mondrian）

制定价值主张的时候容易犯三个错误。其一，许多人没有对客户需求予以足够的重视，却对自己的创意着迷，也就是一味关注方式。但客户需求应该是价值主张的基础。我看到的创意推介中有95%以上在讲方式，说明团队还没搞清楚重点。

如果团队绕开了这个陷阱，认真对待客户需求，可能就会犯第二个错误：过度依赖客户自己说的需求，没有找到真正的客户需求。比如初代iPhone，当时苹果公司的问卷调查表明，人们想要更好的手机键盘。他们真正想要的其实是更加方便易用的手机，iPhone革命性的触屏满足了这个需求。顾客只会提出自己所知范围内的要求，很少想到更多的可能性。

第三个错误与前面两个有关联：为定义含混的方式花太多的钱。如果价值主张定义不明确，打造勉强可行的产品只是平白浪费时间和钱。应当在开始时组建小团队去应对价值主张中的主要风险。如果坐等风险自行平息，新项目几乎一定会成为昂贵的错误。

NABC价值主张获得成功，通常是因为制定价值主张的人重新思考了目前的问题，关注一到两个能够提供潜在解决方案的大概念。现在我们都对倒过来挤的番茄酱瓶子司空见惯，但这个设计最初问世时非常惊艳。以往的瓶子都是细颈，直立摆放，免得内容物漏出来，但到了要用的时候就必须把瓶子倒过来猛拍瓶底，才能倒出番茄酱，而且经常一倒就倒得太多了。后来设计师保罗·布朗（Paul Brown）意识到，重点并不是做一个倒番茄酱更顺畅的普通瓶子，而是要想办法做一个倒放也不会漏的瓶子，于是他有了解决方案。

人员

勇士与团队

价值创造始于某个人想出了该如何应对某个未满足的需求，并且有动力将想法落实到产品或服务中。我将这样的人称为勇士，这个词足以概括价值创造所需要的精神。组织任何层级的任何人都可以成为“勇士”，不必拘泥于头衔和职位。勇士对自己的新项目满怀热忱、坚持不懈，他们的行动是自我选择式的。你不可能指示员工成为价值创造者，他们的驱动力源于自身。

在SRI时，如果有人带着新点子来找我，我的第一个问题就是：“你会成为勇士吗？”新员工会问这是什么意思，我会这样解释：

“勇士能发现重要的机遇，推动价值主张发展，学习必要的价值创造技术，打造团队，并亲自给其他人做出积极的示范。如果你认同这些，我们就开始。”我的基本原则始终如一：没有勇士就没有项目——没有例外。

有了创意和勇士，我就会让这个人迅速写下NABC价值主张，用具体的数字说明，不要用更大、更好、更快和更便宜这种模糊的说法。如果这位勇士有不确定的地方，我会建议“尽量估计一下”。估计可能是错的，初始阶段总会有不准确的地方，但这样的开端有助于明确创意、核心问题，以及建立团队时需要成员具备的技能。

随后，我会让勇士找一个“迭代搭档”，协助推动进程，并提供情感支持。我在HDTV开发过程中的搭档是格伦·赖特迈尔（Glenn Reitmeier），我们在几年的时间里将价值主张迭代了上百次，才找到能够得出解决方案的关键视角。

随着价值主张的发展，勇士要让其他同事参与，找到具备其他专业技能的人，检验价值主张的假设，消除其中的重大风险。团队起步时通常需要有一个具备商业技能的人、一个专业的技术人员，加上其

他人业余时间来协助市场分析、技术和运营。首要目标是尽可能地降低风险，而非做出产品。

流程

价值创造论坛

价值创造论坛是让三到六个团队（每个团队最多五名成员）反复开会，展示自己项目的价值主张，听取其他参与者的反馈。典型的价值创造论坛有10到25名参与者，加上受邀前来的外部专家和合作伙伴，帮助参与者了解当下的市场和竞争状况，并提出可能的解决方案。

我们在SRI为各个方面的振兴工作分别开设论坛，如保持核心技术服务业务、进行战略投资，以及授权和新业务等。所有论坛的总体设计都是一样的：由一名主持人组织和引导讨论，讨论可以线上进行，也可以面对面交流，每两周到六周进行一到三小时，视具体业务目标而定。团队参加前要先报名，参加一个为期两天的讲习班，了解价值创造的基础知识，由论坛主持人向他们讲解论坛中需要承担的任务等。

每次论坛中，各团队都要派一名成员进行NABC展示，在十分钟内介绍本团队项目的价值主张。之后主持人随机请几位参与者回答以下问题：

- 刚才的展示中哪些东西很有说服力，应当保留？
- 哪些部分还可以改进，如何改进？
- 假如你是潜在客户，你会购买这个产品或服务吗？如果不会，那么要如何才能令你改变心意？

• 假如你是投资者，你会为这个项目投资吗？如果不会，要如何才能令你改变心意？

随后，主持人会请全体参与者自由发言，最后让一名参与者评价反馈质量。讨论过程中，进行展示的人站在前面安静倾听，队友做笔记，用于会后讨论。原因很简单：展示者可能很难中立地听取评论，而是会尝试解释，令讨论发展为对抗性的辩论。思考和回应反馈应当放在会后进行。



这样的论坛流程会让对比学习变得简单，如前所述，NABC模式令参与者能够在四个方面对比不同的价值主张。团队不仅能从获得的直

接反馈中获益，观摩其他团队的做法也能有所收获。例如，假设你供职于一家制造无人机的公司，公司要开发新产品。你所在的团队发现了对用于观鸟的新型无人机的需求，并表示消费无人机的市场年均营收可以达到数十亿美元。在论坛上，另一个团队可能会评论说，你们的价值主张里关于需求和目标市场的陈述不够具体。这样的反馈虽然有用，但你们可能还是不知道下次开会的时候该如何做得更好。

不过，假如这个团队的展示是这样："美国有2000万积极活动的观鸟人，每年为设备投资近300亿美元。其中1%是深度爱好者，会购买最新设备，希望拍摄清晰的特写照片和视频；这一群体中前5%的消费者，代表着一个每年会为超静音、有保护色的观鸟无人机花费1500万美元的潜在市场。"如此说明未满足的需求，加上对潜在顾客的具体描述，就把问题讲得更清楚了。这样的展示也为其他团队做出了示范，让其他团队在下次论坛时有所改进。

这是工作中的对比学习。在两天的讲习班上将这个过程重复八次以上，然后参与价值创造论坛，反复开会沟通，这些团队就会有显著的进步。

好的论坛需要好的主持人，负责管理日程和活动，在团队遇到困难时提供协助，并在适当的时候补充新的创意和解说。主持人的职责不是演讲，而是帮助团队理解和运用概念、以不同的角度阐释问题、从队友处获得反馈。我们在SRI一般会让高管担任主持人，选择在创新方面有实绩的人，培训他们学会这套方法。

挑选优胜者

SRI项目如果展示出能够创造重要价值的潜力，就可以继续进行——通常是市场估值达到一亿美元或以上的新项目。达到这个水平才能吸引顶尖人才，获得知识型投资者的青睐，并提供有意义的财务回报。如果未能达到这个标准，项目可能会被叫停，或转向成为一项专利技术，或是与其他研发项目合并。

SRI随时都有十多个项目同时进行，各自处于不同阶段，每年都有几个成功实现商业化。我们在初期阶段进行渐进式的少量投资，从几万美元到几十万美元不等，主要看重的是建立有效的价值主张。中层管理团队会在初期资助开发工作，将有潜力的项目推荐到组织上层，获得更多支持。经过最多五年的孵化期之后，我们会请一位经验丰富的企业家（通常是从公司外部聘请），组建一支世界级的团队，将项目推向市场。

美国的创新十分低效。近几十年来，新公司提供的就业机会逐渐减少，而且只有3%的专利成功地商业化。大部分大学的技术转让和初创公司孵化器都在赔钱。风投者要看100多个项目才能选中一个进行投资，最终能带来大量回报的往往还不到1/10。大部分风投公司其实都在赔本，只有5%的风投赚走了95%的利润。目前约有220个大学创业项目，6000名讲授创业的教授和讲师，1400个创业孵化器，每年政府投资数十亿美元，结果却如此惨淡。

我们必须做得更好。我在SRI和其他组织的经验表明，将价值创造流程置于主动学习原则的基础上，运用NABC方法体系，将能够实现当今经济需要且应得的更好的创新成果。

柯蒂斯·卡尔森是位于硅谷的咨询公司Practice of Innovation CEO，伍斯特理工学院杰出驻校高管，东北大学实践教授。

变革者CLO

THE TRANSFORMER CLO

阿比·伦德伯格（Abbie Lundberg）
乔治·韦斯特曼（George Westerman）| 文
永年 | 译 时青靖 | 校 李源 | 编辑

首席学习官的角色不再只是负责培训。

核心观点

形势

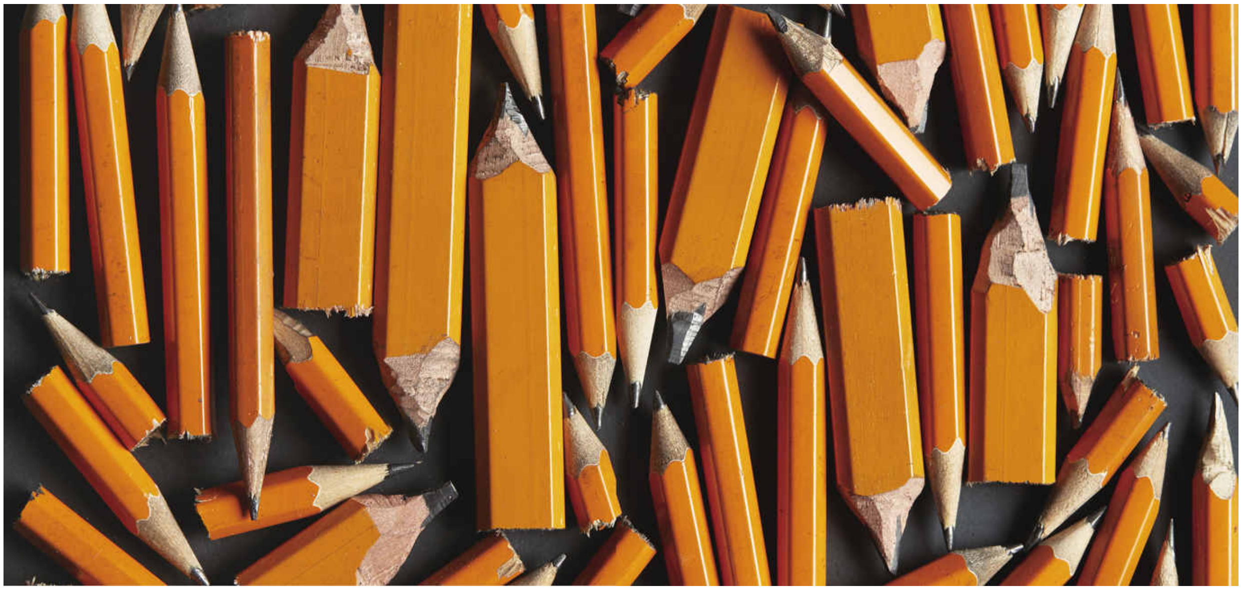
当今商业快速变化的特征，意味着员工的持续学习对企业的成功至关重要。

响应

首席学习官承担着更广泛的角色，目标不仅仅是培训员工，而且要转变他们所在企业的能力，并使学习成为企业战略纲领中不可或缺的一部分。

详情

在19家大企业进行的广泛采访显示，“变革者CLO”——那些接受这一扩展后角色的人，正推动着企业的学习目标、学习方法和学习部门发生变革。



在当今充满活力的企业工作环境中，学习已经成为成功的关键杠杆。随着这一转变，首席学习官（chief learning officer）的传统角色也正在改变。CLO们不再只负责培训——向员工提供基于技能和合规性的课程，或者开展领导力培养项目。相反，他们正在接受一个更加强大的角色，在这个角色中他们会重塑能力与企业文化。我们称这种新型的领导为变革者CLO。

变革者CLO是强有力的高级管理者，其任务是在恰逢技术、商业行为和整个行业经历快速变化的时候帮助他们的企业和员工蒸蒸日上。CEO们认为学习和发展至关重要，因此在他们看来，变革者CLO的角色不是只留给少数幸运者的，任何CLO都可以采取措施，从根本上改变企业内的学习性质。

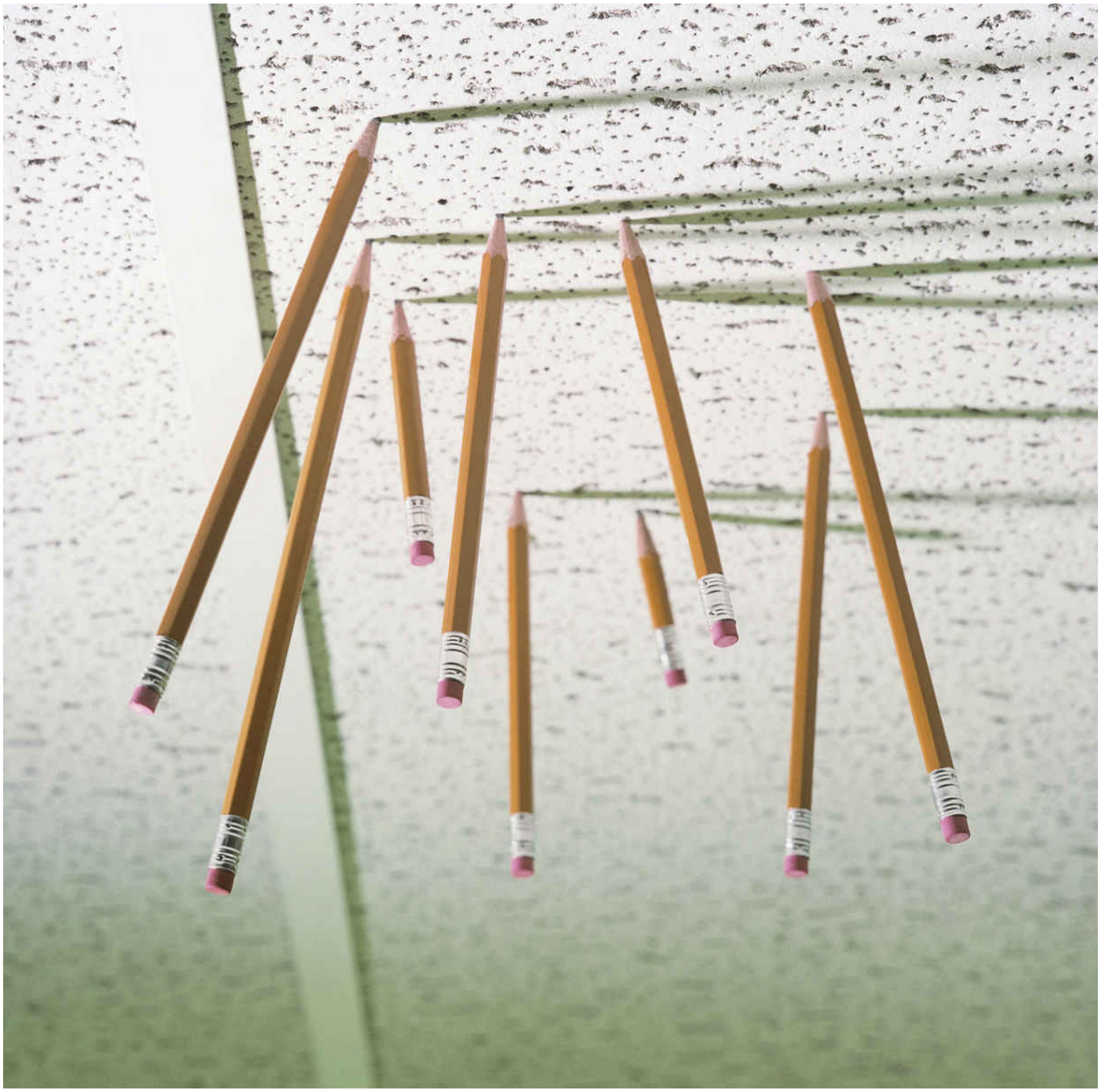
我们最近对19家大公司的21名高级学习官进行了广泛的采访，以了解他们对自己角色和企业的看法。这项以我们之前对数字领导和文化研究为基础的研究表明，变革者CLO推动了企业的三种主要变化。

他们正在改变企业的“学习目标”，将重点从技术发展转变为心态和能力的培养，这有助于员工在当下表现优异，在未来顺利适应。他们正在改变企业的“学习方法”，使其更具体验性和即时性，在需要时将内容分散提供到需要的地方。他们正在改变企业的“学习部门”，使其更精简、更灵活、更具战略性。

改变学习目标

企业需要更强的适应力意味着需要改变企业的学习目标。企业应该培养每位员工探索、学习和成长的能力，而不是狭隘地把重点放在对高潜力领导人以外的所有人，进行相关的工作与合规培训。其目的不仅仅是员工培训，也是为企业走向成功。为实现此目的，CLO应该努力做到以下几点：

重塑领导力发展。打造一个真正的学习型企业要从最高层入手，让高管们准备好以新的方式进行领导。最近在这方面做得很好的一家企业是跨国金融服务公司渣打银行（Standard Chartered）。三年前，在新任CEO的领导下，渣打银行启动了一项从根本上改变其经营方式的战略——并要求其领导人建立新的优势。“我们多年来一直在进行高管培养，”该公司领导效能及企业发展全球主管尤安·克拉克（Ewan Clark）表示，“可是很多内容要么纯粹是自我实现，要么是教练方面的培训。这一次，我们已将企业的纲领放在了高管培养的正中心，而且我们已经说过，领导力就是培养引领这个纲领的技术、能力和价值行为。”



作为此番努力的一部分，该公司开始教领导者在对自己所在部门的事情决策时，通过调查、实验和依照数据分析来增加他们的经验和直觉。据克拉克所称，他们的指导很直接：“说出一个假设，去做试验，如果试验不成功，为何不成功？你学到了什么？添加进去。把你的学习录制下来，与他人分享。”这种新方法要求的是领导心态的改变，而不只是他们的技能和办事程序。

然而，仅仅在企业最高层提升领导力是不够的。为了实现广泛的变革，企业需要让强大的领导力向下延伸。私营食品和农业企业嘉吉公司（Cargill）通过民主化学习来实现这一点。正如该公司企业学习与发展全球主管朱莉·德文（Julie Dervin）向我们表示的：“提供特定学习项目的时候，我们在特定年份其实只能惠及10%-15%的相关人员。不经意中，我们创造了一种学习文化，即只有精挑细选的少数人才能获得高质量的培训。”德文和她的团队决心解决这个问题。“我们一直在从根本上改变我们设计、提供和塑造那些学习体验的方式，以便让影响深远的学习指数级地惠及更多学习者。”她表示。

专注于能力，而非技能。变革者CLO在他们的变革计划中不太把重点放在当前所需的技能上，而是更侧重心态和行为的培养，使员工能够在未来尚不确定的任务中也能表现出色。这种转变可能也意味着舍弃综合技能清单和技能计划图，这些东西会让人们一味关注选项，而不是构建相应能力。“我们真的不太清楚未来若干年世界会是什么样子，无法精确预测我们将需要何种技能，”跨国金融服务公司瑞银（UBS）的企业大学校长阿梅莉·维尔纳夫（Amelie Villeneuve）表示，“如果你把重点放在个人微观技能的打造上，可能就失掉了大局。”

强调数字思维。我们采访过的变革者CLO都致力于培养员工的数字意识和能力。比如，总部位于新加坡的星展银行（DBS Bank）创设了一门学习课程，旨在培养数字业务成功所需的七项优先技能。（见边栏“数字世界的重要技能”。）“虽然不是人人都需要成为这些方面的专家，”在2019年8月之前担任首席信息官的戴维·格莱德希尔（David Gledhill）表示，“我们希望他们了解得足够多，这样他们就能理解我们正在推动的这场变革，并贡献出绝妙的想法。”

比如，其中一项优先技能是让人们在决策时更习惯使用数据。数据驱动的思维对企业中的所有人都很关键，只是方式不同。一线销售和服务代表需要了解客户喜好和行为方面的信息。高管必须学会信任和重视数据，即使它可能与他们过去的经历和直觉相悖。

美国护士协会（American Nurses Association）执行副总裁南希·罗伯特（Nancy Robert）领导了该组织数百万成员的培训设计与实施，她表示，领导者通常不知道如何处理数字创新给他们提供的所有数据。正如罗伯特所言，护士不一定具备“数字数据能力”来回答她们面临的问题。“我将如何解释那些数据并将其融入护理工作的其他部分？”她表示，“这需要与以往不同的认知技能。”

培养好奇心和成长型思维。CLO可以通过培育一种“拉动式”的学习模式来增强团队的活力与能力。在这种模式中，员工可以为获取知识和技能制定自己的日程安排。然而，这样做需要一个可以激起员工好奇心，并点燃他们学习和成长欲望的环境。维尔纳夫在瑞银以及之前在谷歌都从事这方面的工作。她表示，在谷歌，她学会了如何“通过提供一系列可同时玩耍和学习的情境，让员工加速成长”。

数字世界的重要技能

为了让员工在当今的数字商业环境中获得成功，星展银行重点在七个领域传授技能。

数字通信
利用社交媒体和其他电子通信方式有效地推广产品，并与目标受众建立联系。

灵活行为
以团队的力量来推动企业价值、降低风险，同时允许自适应规划和持续改进。

数字商业模式
了解数字创新如何改变商业景观，员工及其企业如何在这种新环境中成长发展。

合规与风险
创新的同时保持风险意识，遵章守法。

旅程思维
应用以人为本的设计来改变客户和员工的旅程。

数字技术
使用电子工具和系统来降低复杂性，改善人们的工作方式。

数据驱动的思维
利用数据做出更好的决策，“看到”这些决策的结果，并制定以结果为导向的战略。

来源： 改编自公司文件

（返回原文阅读）

星展银行的领导人推出了不少计划，以了解激发员工好奇心的是什么。一个明显的成功案例就是“GANDALF学者”计划，员工可以申请获得1000美元的补助金，用于任何与工作相关主题的培训，只要他们答应将所学的东西传授给至少另外10个人。

当你让员工像星展银行所做的那样参与教学时，你就扩展并深化了学习。埃森哲公司（Accenture）负责人才的高级董事总经理拉胡尔·瓦尔马（Rahul Varma）称其为“领导者教导领导者（leaders teaching leaders）”哲学。“当你真的必须将你所学的东西教给某人时，”他表示，“你学到的东西最多。”这种方法把任何一名员工天生的好奇心和精力转化为其他许多人的学习机会。在星展银行，这一招似乎的确有效：自2019年初开始，120名受助人已经培训了13500多人——4000人面授，其余通过数字渠道。据格莱德希尔称，许多GANDALF计划参与者说，该计划的教学部分是他们最喜欢的部分。“他们最喜爱的，”他表示，“是得到授权。”

瑞银、星展银行、埃森哲以及其他信奉成长型思维的企业都认同两个信念：如果企业想在快速变化的环境中蓬勃发展，每一个人的能力都能、也必须得到培养，而天赋只是起点。可是若要成长型思维成为企业文化的一部分，所有员工都必须内化这些信念。只有学习无处不在，人人皆可受益时，这种情况才会发生。这就需要重新思考学习的方式。

改变学习方法

直到最近，为所有员工提供培训的成本都太过高昂，培训师的数量也不足。员工也几乎总是必须亲自到场参加培训课程，这往往意味着差旅奔波和耽误工作时间。这种模式自然会限制参与者的数量，使学习成为了一种专属的而非民主的机会。

现在情况变了。同伴教学大大增加了培训师和专业内容开发者的数量。数字教学又让学习机会惠及更多的员工，而公司不必为报名人数、时间冲突或差旅费用等事情担忧。员工可以在需要的时候以及需要的地方、从每天专事于此主题的同事那里获得学习。

变革者CLO正在利用所有这些变化。也许最显而易见的是，他们正舍弃传统的课堂培训，在这种培训中，无论人们的特别需求和理解水平如何，他们都要在相同的时间里接触相同的内容。相反，这些CLO正对学习加以个性化、数字化和细分化。他们把自己的注意力从具体的课程转向了整个学习体验。

数字培训还是面对面培训？

德国电信在决定如何最好地推出具体学习方案时会考虑许多因素。

方式	内容	目标受众	开发与实施考虑
纯数字方式	最适合： → 硬技能 → 强制培训 → 简单主题 → 耐用、可重复使用的材料	→ 较大的群体 → 地理上分散或流动的员工，比如销售和现场服务人员	→ 制作非标准材料需要更多时间 → 制作非标准材料的前期成本较高 → 每位用户的交付成本更低 → 该地点不需要培训师或视频会议设施
面对面或复合方式	最适合： → 软技能 → 专项培训 → 复杂主题 → 频繁变换的材料	→ 较小的群体 → 地理上集中的员工 → 接受入职培训的员工	→ 制作非标准材料需要的时间更少 → 课程准备的前期成本更低 → 交付成本可能更高，但有可能利用现有员工担任培训师 → 该地点需要培训教室或视频会议

来源： 改编自公司文件

（返回原文阅读）

为了适应员工在消化和吸收信息方面的不同偏好，越来越多的企业现在通过各种媒体（文本、音频、视频）等提供培训。变革者CLO们甚至走得更远。他们在引入创新，比如，在人们日历上留出学习时间的程序，在日间向管理者提出领导力问题的移动应用程序。他们提供游戏和仿真模拟，并鼓励公司自己的主题专家制作YouTube式的教学视频。他们甚至在探索利用人工智能来开发推荐引擎，该引擎会在个人及同伴行为的指导下，向员工建议量身定制的学习活动。简而言之，变革者CLO会尽其所能创造吸引人的有效体验，无论员工身处何地、何时，拥有何种智力水平，都能满足需求。

优化学习资源库。CLO应有所选择地储存和提供学习资料。在通用电气数字部门（GE Digital），前学习主管希瑟·怀特曼（Heather Whiteman）和她的团队使用分析法研究了数千员工学习过的数百门课程，然后系统地剔除掉那些不仅在用途和评级方面有缺陷，而且对员工成长乏善可陈的课程。“如果一门课程不能促进能力提升，”她向我们表示，“我们就会放弃它，转而选择可以增进能力的课程。”

同样，维尔纳夫和她在瑞银的团队也使用了分析法来优化学习库。该银行有丰富的在线培训资料，可是分析显示，许多搜索材料的员工在找到需要的东西之前就放弃了。知道这种情况之后，维尔纳夫和她的团队重点开发了为数更少，但质量更好的核心资源。然后，运用行为科学的原则，他们设计了一个用户界面，每个页面放置的资料不超过六个条目，获取每个条目需要点击的次数不超过三次。结果十分显著：现在使用公司核心学习架上资源的员工是过去的十倍多。

平衡面对面的学习和数字学习。CLO应进行实验，以实现面对面学习与数字学习的合理结合。嘉吉公司直到最近之前都是将80%的预算拨付给面对面培训，只有20%拨给数字培训。该公司目前正着手将这一

比例颠倒过来。德文和她的团队已经重新设计了该公司的领导力发展项目，将部分课程放到网上。高层领导最初对数字教学的效果持保守态度，担心失去建立工作关系及人脉的机会。可是那些疑虑稍纵即逝。结果是，前三批尝试在线学习的人非常喜欢这种体验，以至于他们参加的培训比要求的更多。“我们现在看到的，”德文表示，“是这与他们日常的步调和节奏一致，而且他们喜欢它提供的灵活性。”

在这方面，德国电信（Deutsche Telekom）开发了一个模型，以帮助确定某项培训该以面对面教学、单纯的数字教学，还是两者结合的教学方式更好。该模型有助于领导者权衡诸多因素：内容类型、受众以及开发和实施方案。（见边栏“数字培训还是面对面培训？”）

重新思考面对面学习。尽管数字学习体验可能吸引人心且卓有成效，但是面对面学习仍然重要——它可能以新的形式出现。埃森哲使用了一些非常先进的数字学习平台和工具，并且拥有一个巨大的在线内容图书馆，可是瓦尔马的经验是，数字学习只能到此为止。“我们所发现的，”他表示，“是没有什么可以替代把人们聚在一起，形成跨文化和跨职能的群体。”为实现这一目标，在不要求员工待在同一物理空间的情况下，埃森哲在全球各地创建了90多个“互联教室”。这些教室使公司能够为全体员工提供某些类型的培训，比如由不同地方的内部专家教授的设计思维课。“一位指导师可以在班加罗尔，另一个可以在马尼拉，另一个在中国大连。”瓦尔马向我们表示。人们依然是在向人学习，可是多亏了视频会议及其他互动技术，加之合作性更强的学习方法，传统的地理上的限制不再是问题。世界各地的团队现在互相教导，一起解决问题。“这就是我们每天采用学习的方式。”瓦尔马说。

一些企业寻求的是另一种面对面学习的方法：他们创造了实战模拟练习，参与者必须解决现实生活中的问题。在瑞银，员工会参加“三

维案例研究”，目的是培养影响股东的能力或重新审视公司产品的能力等关键能力。这种互动的案例研究不仅可以测试他们的知识和智力，而且还可以测试他们如何与他人打交道，以及如何随着形势的发展作出反应。正如维尔纳夫告诉我们的那样：“他们必须一起做事，而且同时得到对每件事的反馈。”

同样，星展银行的运营专业人员也会花三天时间进行模拟演练，包括将一家假设的老派银行转变为一家成熟的数字银行。他们与培训师和来自其他部门的同事合作解决人事和资源问题，并处理只有数字世界才有的危机情形。竞争因素提升了员工的紧张度和参与度。

超越教学。变革者CLO认为，单靠教学不足以实现有意义的学习。埃森哲的瓦尔马将他的方法建立在他所说的三个“I”上：教学（instruction）、内省（introspection）和沉浸（immersion）。

当然，教学是第一位的。但之后受训者要进行反思，也就是瓦尔马三个I中的内省。这可能包括给员工时间私下思考他们所学的东西，让他们在散步时与同学探讨；或者在课堂上提供正式的机会与全体学员讨论。

内省之后是沉浸，或者说将所学的东西付诸实践。学习在现实生活情境中应用得越快越频繁，坚持下去的可能性就越大。经过一段时间之后，个人可以回来接受更多指导。

据富达投资集团（Fidelity Investments）个人投资部的学习主管温迪·肯尼迪（Wendi Kennedy）所言，该公司一些面向客户的员工，在一次学习体验中就包含了这种模式的所有三个元素。受训者会花几个小时独自研究数字内容和体验性任务，与同事讨论所学的东西，然后将学习应用于实际的客户互动，其间指导老师可以观察并帮助他们调整

自己的行为。肯尼迪向我们表示，受训者在教室里一连待8个小时的日子一去不复返了。

嘉吉公司对三个I的理解在顺序上略有不同，在它所谓的应用挑战中，包括从教学到沉浸再到内省。在这种模式下，学到一个概念或一个小经验之后，员工就立刻付诸应用，然后填写一份现场报告，描述事情是如何进展的、他们学到了什么以及他们有什么问题。或者他们拿出一份工作成果样本，比如他们学会建立的一种新型数据模型，可向他们的团队征求反馈意见。德文向我们表示，这样做的初衷是“设计一种体验并将其与工作紧密结合，这样它才具有相关性，使用零星的内容，以便在他们需要的时候正好就有他们需要的东西”。这种“微观学习”在今天的学习宝库中是一种越来越重要的工具。

改变学习部门

为了实现“培训师转变为变革者”的愿景，CLO们正对他们的部门进行重新设计，使其更小、更灵活、更具战略性。他们不是简单地接受请求并提供特定技能的培训，而是与其他业务部门的领导者携手合作，大力提升整个企业的能力、绩效，甚至文化。

为了支持这种新方法，CLO们正在聘请学习策划师、体验设计师、管理人员和软件开发人员。他们正在帮助员工成为同伴教师、向导和教练。他们正在把敏捷和精益的创业原则应用于他们设计学习方案的努力中。比如，在富达，肯尼迪和她的团队采用了一种“最简可行产品”的方法，它能反映快速发展的企业用来创造新产品的方法。他们与股东一起合作，确定需要什么样的学习，设计出一个基本的学习模

块来满足特殊的需求，迅速推出使用，收集反馈，然后重复这个过程，直到使用这种材料的受训者给它足够高的净推荐值评分（NPS）。

首席学习官在重新思考他们部门的运作方式时，应该牢记以下建议：

充当管理员和合作者。变革者CLO正越来越多地将有用的外部内容，比如大学课程、博客帖子、YouTube视频与主题专家协作制定的内部内容结合起来。在埃森哲，这种方法让公司可以不断向员工提供关于新兴技术的最新见解，然后他们又可以将其与客户共享。正如瓦尔马告诉我们的："我们需要具备迅速培训一大批人的能力，使其明白某种技术是什么，它会如何影响到他们的具体行业，以及他们如何将创新提供给客户。"

为了成规模地提供高质量、相关性强的学习，瓦尔马和他的团队创建了一个架构和一些工具，帮助内部的主题专家开发他们自己的学习平台（想想Pinterest上不同的商业主题版）。然后，将之变成容易获取、按需取用的学习模块。这是一个异常成功的方法。自2019年初以来，全公司员工已经创建了2500多个学习模块。瓦尔马表示，它们如此受人欢迎，以至于"已经融入人们的学习方式之中"。

鼓励向同伴学习。埃森哲的学习平台显示了向同事和专业导师学习的吸引力和实用性。这也是星展银行采取的做法，该银行在"GANDALF学者"计划之余还推出了名为"重返校园"（Back to School）的一系列由员工主导的培训课程。在世界各地的多个教室里，45分钟一堂课的课程贯穿一整天，时间长达一周。课程涵盖技术专题（比如，DevOps和机器学习）、商业主题（比如，信用卡行业如何赚钱）和"软"主题（比如，个人品牌树立与商业故事讲述）。这些课程不仅仅由正式的讲师讲授，还可以由内部主题专家们讲授——董事总经

理、中层管理者，甚至新同事。他们的各种资历有助于促成一种专业知识比职务级别更重要的文化。这个项目极受人欢迎：最近一次有关个人银行业务的课程，是业务部门的专家和技术部门的员工互相授课，全部1700个座位在仅仅三小时之内就被抢订一空。

当然，同伴学习可以出现在企业的任何地方，不仅仅只是在正式的学习部门。变革者CLO们要注意这一点。当新的学习活动出现的时候，他们会调查发生了什么以及为什么。如果新的努力有价值，他们会思量如何支持和扩大这种努力。这正是发生在德国电信的事情，当时某业务部门的一名员工利用公司内网开办了一个名为“来自专家，服务专家”（From Experts, For Experts）的论坛。据该公司的CLO斯特凡·卡苏尔克（Stephan Kasulke）所言，这个项目迅速蔓延开来：推出不久就吸引了1000多人参加。“这完全是自下而上、自主开发的东西。”卡苏尔克说。认识到这个项目的价值之后，他和他的团队也参与进来。“我们找来一些组织论坛的关键人物并对他们说：‘好吧，我们能做些什么来帮助你们变得更大、更有效？’他们提出了些共享方面的技术问题，而我们现在正对该项目给予支持。”

衡量影响。判定培训的影响可能很困难，关键是要考虑可以衡量学习如何有助于企业总体战略的多个指标。

澳大利亚电信巨头澳洲电信（Telstra）采用了这种方法，来评估其最具战略重要地位的技术和领导力项目。为了判断它在培训一大批从事软件定义网络的工程师方面效果如何，该公司让那些工程师和他们的领导都来评估他们的能力。学习部门将那些数据加入对工程师的各种证书和认证的分析中，然后与一家外部供应商合作制定一份针对相关技术专长领域的80个问题的测试。然后，所有这些信息都被叠加在一起，得出一个持久的、有意义的水平衡量结果。



在某些情况下，衡量培训产生的业务成果也是可能的，而且十分重要。衡量的类型取决于个人工作职能或岗位。对于拥有客户账户的员工，公司可以查看销售业绩和最终客户的净推荐值；对于操作人员，要看作业循环时间和缺陷率；对于软件开发人员，要查看生产率和客户满意度。对于难以衡量产出的岗位，多数CLO依据的是个人及其管理者的主观评价——通常是某种360度的评价。

虽然企业最近才开始将学习体验与多数职业中的员工表现联系起来，但变革者CLO正将其作为他们战略中的一个重要元素。这正是富达在做的事情，当天判定经过培训的员工在培训之后是否在处理客户电话时做得更好。这也是通用电气数字部门在做的事情，每年跟踪哪些课程与领薪水员工的能力提升有关系。

企业也开始打造工具，针对个人量身定制学习计划。虽然有些企业将员工的学习需求作为年度审核过程的一部分来处理，但还是有其他企业试图在员工需要的时候给他们建议。比如，通用电气数字部门提供了一种工具，帮助员工了解哪些潜在的下一份工作可能适合他们的背景，以及他们需要哪些额外的能力才能胜任。波音公司

（Boeing）正在开发一种人工智能引擎，为个人实时定制教学。据该公司学习策略、设计与技术主管马克·库西诺（Mark Cousino）所言，此工具将会评估一个人在培训期间的认知负荷，并对体验进行微调，以实现对该个体的学习优化。

如今商业瞬息万变的本质要求各个行业的企业不断提升它们的能力。这赋予了CLO一个机会，使其担负起比以往任何时候都更具前瞻性和战略性的角色——充当变革者，而不仅仅是培训师。变革者CLO正在帮助员工在当前的工作中获得成功，并适应未来的变化。他们把学习和发展当作公司战略纲领不可或缺的一部分。这是一场深刻而重要的转变。“学习不再只是人力资源部的职能，”渣打银行的克拉克表示，“它是你们事业的核心部分。”

阿比·伦德伯格是Lundberg Media的总裁，《哈佛商业评论分析服务》（Harvard Business Review AnalyticServices)的特约编辑，《首席信息官》(CIO)杂志的前总编。她的研究重点是企业领袖如何变革他们的企业。**乔治·韦斯特曼**是麻省理工学院斯隆管理学院的高级讲师，麻省理工学院贾米勒世界教育实验室(Jameel World EducationLaboratory)职工学习的首席研究科学家。他与人合著了三部获奖著作，其中包括《引领数字化：将技术转化为企业变革》（Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation)（哈佛商业评论出版社，2014年）。

Experience 经验



面对大选季：美企应对员工政治分歧之策

MANAGING A TEAM WITH CONFLICTING POLITICAL VIEWS

丽贝卡·奈特（Rebecca Knight）| 文
永年 | 译 蒋荟蓉 | 校 腾跃 | 编辑

面对驴象之争，美国人的政治分歧很容易让办公室成为激烈“战场”，为加强团队凝聚力，管理者需要以身作则、塑造包容性并显示出对他人的尊重。

今年的美国总统选举，政治对立情绪不断，这种政治话题不可避免地进入到美国人的日常交谈中，甚至还会潜入美国员工在工作时的闲聊中。当团队成员持有不同的政治观点时，气氛容易变得很紧张。

作为身处其中的美国企业管理者，该怎么办？是否应该禁止政治话题？是否要为政治类话题制定基本规则？如何确保自己不要对观点不同的同事耿耿于怀？

专家意见

在典型的选举年，管理政治观点对立的团队本就不容易。如今两极分化严重，再加上新冠疫情，让这项任务变得愈加复杂，巴布森学院（Babson College）管理系副教授蒂娜·奥佩（Tina Opie）如是说。她

还表示，美国高风险的总统竞选，加之新冠疫情这一卫生突发事件和因种族不平等造成的持续社会动荡，“影响了员工的个人生活，以及他们在工作中的表现”。

即使是最敬业的员工，可能也很难将自己的工作与政治舞台上发生的事情分开。奥佩说，“他们记挂着那些事情，而且既然我们白天的大部分时间都与同事在一起”，所以政治会不可避免地渗入日常交谈中。

领导力培训公司VitalSmarts的副总裁埃米莉·格雷戈里（Emily Gregory）表示，管理者面临的挑战是，要确保在员工情绪高昂、观点冲突的时候，工作场所依然能够保持应有的礼貌和效率。她表示：“管理者的工作就是营造一个让员工觉得可以安全贡献自己想法和经验的环境。”如何做到这一点，以下是一些建议。

以身作则

奥佩表示，领导一个存在不同政治派别的团队需要“理解和欣赏不同的观点”。从这个角度讲，这跟管理一个由不同文化、种族、性别和背景的员工组成的团队一样，支持不同的政党也是多样性的体现之一。一定程度的冲突可能难以避免，但可以控制在礼貌的范围内。管理者要为团队成员之间的关系正确定调。

格雷戈里建议管理者在开会时以身作则，表现出包容性，鼓励不同观点，展现对他人的尊重，并表现出质疑自己假设的意愿，以此来做好铺垫——不仅在政治话题上，在团队存在争执的任何事情上都应当如此。格雷戈里表示，要承认当前给人带来压力的政治环境，并唤

起团队成员的同理心。提醒他们，即使“团队中有人投票给不同的党派，大家也仍然会喜欢并深深尊重那个人”。

不要禁止政治言论

格雷戈里说，为了维护团队凝聚力和团结，在工作场所禁止政治话题看起来似乎是个不错的方法，可如今美国近60%的员工表示自己在工作中参与过政治讨论，禁止政治言论是不现实的，而且会适得其反。“给人们规定能说和不能说的话，对于团队文化建设弊大于利，”她表示，“话题不应该成为禁区。”

奥佩表示，禁止谈论政治也可能适得其反，“有些人认为自己对国家层面的事无能为力”而感到被忽视，如果身为管理者的你又制定了某些禁止讨论的话题，可能会被视为是对无知甚至侵害的认可。今天许多重大问题都牵涉社会公正、平等和“基本人权——这些比政治更重要”。

不要强人所难

当然，不是每一个人都对政治感兴趣。奥佩表示，谈论政治或政治人物“可能会令某些同事反感”。要明确表示，这类交谈只应在愿意并渴望参加的团队成员之间进行，不能把任何人拖入讨论，即使之前谈过相关话题，也不能觉得对方现在一定想讨论。格雷戈里表示，这类交流需要具有好奇心和谦恭的态度。有时候因为种种原因，某些人可能提不起兴趣，或者无法保持克制。要确保员工知道他们也可以无限期地推迟讨论。

制定交流规则

即使你示范了正确的行为，团队成员也有可能不擅长这种形式的交谈。格雷戈里表示：“你的工作不是教导团队成员了解政治，而是教他们如何谈论棘手的问题。”她认为，即使在恶劣的政治氛围中，来自对立派别的人也有可能进行“积极、富有成效、增进关系的交谈”。奥佩表示，需要制定一些基本规则，“你并不希望员工在讨论某些话题时感到不安全。”管理者需要注意以下几点：



• **强调尊重**。格雷戈里表示：“在团队运作中，尊重是底线，可是在气氛高度紧张的交谈中，人们有时可能会忽视这一点。”奥佩表示，管理者一定要主动维持彬彬有礼、体谅他人的互动。不要容忍骂人或打断人的行为。留意讨论者的情绪变化。如果交谈跨越了健康辩论与尖酸刻薄之间的界线，就要做好干预的准备。

• **促进自我反省**。许多关于政治问题的讨论可能会出问题，因为“我们不会费心去相互理解”，格雷戈里说，“归根结底我们更感兴趣的是证明对方是错的，而不是倾听。”奥佩说，管理者要帮助团队成员克服这种倾向。要激励他们寻求共同的基础。“要问‘你觉得对方的立场或论点有哪些吸引人的地方？你对自己的论点有什么担忧？’”她说，你的目的是“尽力找到一定的回旋余地”。

• **寻求理解**。格雷戈里表示：“我们的政治价值观是由人生经历塑造的。”她说，为了尽量让这类交谈具有建设性，你和团队成员必须“试图理解他人的经历以及构成他们自己观念的因素”。要让你的同事“更人性化地对待有意见分歧的人”。这类交谈有时可能令人不快，但也经常会带来启发。

大声指出不恰当的评论

奥佩表示，谈论政治话题最大的挑战之一出现在，有人发表了不顾他人感受的评论，或说了一些与团队文化及企业价值观相悖的话的时候。不能放任这种行为。她说，管理者“要大声表态”。格雷戈里同意这种看法。你需要“向团队发出信号，表明这种评论是不合适的”，然后单独与说这话的人交涉，表示不会默许人们那样讲话。虽然听起来可能刺耳，但是你要清楚地表明他们的话是无礼的，这一点很重

要。格雷戈里建议私下找员工谈话，可以这样说：“我们的企业重视多样性和包容性，我们会提拔和培养符合这些价值观的员工。你（对某个政治话题）的评论让我心生疑问，你是否具备在这家企业发展所需的能力。”

进行一对一谈话

管理者还需要考虑不稳定的政治情况如何影响员工——如果团队成员支持的党派不同尤其要注意这一点。奥佩表示，新冠疫情让工作变得孤独。政治上的少数派会感觉更加孤独。她说，“如果你的同事［对大陪审团不指控任何警察杀害了布伦娜·泰勒（Breonna Taylor）的决定］感到难过，但没有任何人提起这个话题，她可能会感觉受到了忽视。她可能会想：‘有人在意吗？他们明白吗？’作为管理者，你需要填补这个空缺。”要注重与员工的联络，关心他们。奥佩建议管理者问：“我怎样做会让你感到有人在认真听你讲话？”你的目的是伸出手去，展示自己“将员工作为人来赏识”。

在团队中培育开放的心态

格雷戈里说：“我们生活在自我强化的回音室里。”我们总是在这个回音室里想象别人对世界的看法与自己完全一样。结果，许多人对别人的政治倾向做出了错误的假设。这样做的风险在于，我们最终会因其他人持有不同的观点而疏远他们。要培育开放的心态，提醒团队不要匆忙下结论。要提醒同事，与对事物有不同看法的人一起工作通常有益于个人的成长。格雷戈里说：“当我们开始与人疏离，当我们

说：‘我选择不与相信X的人交往’时，我们就放弃了了解他人如何思考以及影响他们的机会。”

管理者讨论政治观点时要“谨言慎行”

管理者与某位团队成员谈论自己的政治观点时，会因为自己的老板身份而让这件事变得复杂。奥佩建议“谨言慎行”。如果你的直接下属与你的政治倾向不一致，你也千万不要滥用自己的地位，即便是在潜意识中，也不要因为他们的观点不同就否定他们。她说，“你不希望他们因为与你的立场不同就感到自己会受到负面的评价。”格雷戈里补充道，要尽力保持开放的心态。“要承认可能拥有不同的观点”但仍是正派的人，她表示，“如果看不到灰色地带，你当管理者的日子会过得很艰难。”

寻求外部建议

奥佩表示，在过度倾向化的政治氛围中，“培育并维持有凝聚力的职场氛围”并非易事，寻求帮助并不丢脸。她建议“与其他领导者和管理者取得联系，了解他们处理类似激烈场面的方法”。他们可能会向你提供意想不到的建议、见解和想法。

要记住的原则

可以做

• 做一个好榜样。展示出包容性和对不同观点的尊重，愿意质疑自己的预设。

• 鼓励团队成员尝试理解他人的经历，以及令他们形成自己政治观点的因素。

• 审慎对待政见与你不同的直接下属。你不会希望对方认为他们得到负面评价的原因，是因为和你立场不同。

禁止做

• 禁止政治交谈。防人之口不切实际，而且会适得其反。

• 对不恰当的评论缄口不语。对此充耳不闻就是默许人们以不顾他人感受的方式说话。

• 忽略这段政治动荡时期对员工产生的影响。注意维持联系，要问对方，我怎样做才能让你感到自己的想法被倾听？

实践案例

Zapproved和Mammoth公司的管理者在处理持不同观点的员工时，遵循了上文提到的方法。

1. 制定讨论的基本规则，对他人的观点持开放态度

苏茜·邓恩（Susy Dunn）在25年的职业生涯中管理过许多存在政见分歧的团队，她的员工多半已学会了求同存异。

“说到底，这就是用尊重和同理心来处理矛盾的问题。”苏茜这样说。她是Zapproved首席人事官兼幕僚长，该公司为企业的法务部门制作软件。她说，“重点是你如何走出自我，为他人着想。”

前不久的一次经历让她记忆犹新。2018年，苏茜的团队负责公司多样性、公平和包容性方面的工作，他们组织了一场关于种族主义的活动。其间，《所以，你希望谈谈种族》（So, You Want to Talk about Race）一书的作者伊杰奥玛·奥卢奥（Ijeoma Oluo）做了演讲。许多员工被这本书的思想所吸引和激励，开始分享关于白人特权的文章并组织了讨论小组。

今年，随着“黑人的命也是命”（Black Lives Matter）运动和有关系统性种族主义的问题成为全国对话的焦点，围绕特权的内部交谈又开始了。有些同事非常生气。“有些人公开表示感觉不舒服，感觉受到了排斥，”苏茜说，“他们说被迫因自己是白人而感到羞愧。”

苏茜与公司CEO一道与员工会面，倾听他们的观点。“我们的目的是把大家聚集在一起，创造一个安全的空间来进行艰难的对话。”

苏茜的团队根据公司价值观制定了基本规则：表达善意、带着同理心和好奇心倾听、表现尊重、考虑周全。如果情况变得激烈起来，他们会叫停，重新安排时间再谈。

员工讲述了自己的个人经历，并解释了自己的观点。大家都开诚布公。

到了CEO和苏茜发言的时候，他们传递的信息很明确且毫无歉意：“如果我们被要求，在主导群体的舒适与被边缘化群体的正义之间确定孰轻孰重，我们会选择被边缘化群体的正义。”

这对每个人来说是一个“顿悟时刻”，她说，“大家听明白了。”

不过，苏茜也表示，她承认那些感到不适的人也有道理。“他们说希望撇开政治、专心工作，”她说，“我们意识到，员工需要有是否参与某些对话的选择权。”

为了这个目的，他们创建了关注多样性与公平的Slack频道。不希望参加对话、行动的员工必须加入频道。

苏茜表示，她对团队得以团结起来的方式感到自豪。“这是一次艰难但具有建设性的对话。”

2. 与员工进行一对一的交流，不要预设他们的倾向

Mammoth 人力资源部的高级经理艾梅·佩德雷蒂（Aimee Pedretti）清楚地记得，2016年的总统大选结果如何影响了办公室的氛围。

“大选结果公布之后的那天早晨，你就能感受到那种紧张感，”她表示，“有些人感到难过，在哭泣，还有一些人虽然没有表现出欢欣鼓舞，但明显对结果感到满意。”

对艾梅来说，这次经历让人大开眼界。虽然她不一定与每位同事都谈论过政治，但她以前以为，这家总部位于俄勒冈州波特兰的公司里大部分人持有相同的政治价值观。“我意识到不对人们的观点做预设的重要性，”她说，“不是每一个人都有相同的政治信仰。”

她记得当时从公司领导层那里得到了安慰。“当时情势激烈，大家情绪高涨，就像现在一样，”她说，“回想当时，我记得CEO发来了信息。他承认那是所有美国人的关键时刻。感受到管理层关心大选对我们的影响是件令人欣慰的事。”

这位CEO还提醒团队注意公司在平等和包容性方面的价值观。“这真的帮助我们设立了相互理解的底线，让我们回到现实中来：即使在政治上的看法不尽相同，但我们都致力于相同的目标和组织原则。”

如今又是一个动荡的政治季节，当时的经验对她大有帮助。艾梅表示，她“关注的焦点是团队的福祉”，定期与员工进行一对一的沟通，确保他们没出问题。

“现在，工作之外的事情分歧太大，”她说，“作为管理者，重要的是要认识到，无论支持哪个政党，都会对这次大选怀有恐惧和忧虑。”

她表示，她对与同事讨论政治的方式也更加敏感——不再预设对方的倾向。她尽力以身作则：对他人的观点表示尊重，对不同的看法持开放态度。“管理者需要确保员工感到安全，受到尊重，”她说，“任何人都不应该压抑本性。”

最近，艾梅觉得自己和某些同事的观点大相径庭。“在这种情况下，重要的是要将个人与其政治立场分开，”她说，“管理者需要在分配工作、提拔员工以及对待员工方面保持透明。”

她表示，有时候谈论宠物和爱好等中性的话题更容易，“没有必要强行讨论政治。”

丽贝卡·奈特是波士顿的自由记者、卫斯理大学（Wesleyan University）讲师，作品散见《纽约时报》（The New York Times）、《今日美国》（USA Today）和《金融时报》（The Financial Times）等。

谁能帮到CEO？

WHO CAN HELP THE CEO?

菲尔·泰瑞（Phil Terry）| 文
夏林 | 译 刘隽 | 校 孙燕 | 编辑

业绩压力越来越大，TrakVue的CEO需要帮助，但他还没找到可以给出意见的合适人选。

艾略特·罗宾斯站在客厅窗前。虽然天还没亮，他还是感觉到了早春周六美丽的曙光。他凝视着天空中渐渐暗淡的星星，脚下是点点闪烁的曼哈顿，决定放纵一下，做件真正有趣的事：一大早就去办公室。

他就是这样工作狂。作为TrakVue这个努力挣扎而生机勃勃的初创企业的CEO，艾略特觉得纽约温暖的春日周末都比不上工作。于是，他从22楼坐电梯下楼，按亮黑莓手机屏幕，举起手机站在路边叫出租车。

出租车还没开出一个街区，他就翻起了电子邮件，看到了助手发来的即将在西海岸召开的董事会会议细节，这位助手几乎跟他一样工作狂。还有妻子凯特偷偷发来“我爱你”的短信，她正在跟两个大学朋友参加塔霍湖为期一周的无干扰冥想活动，现在才到第二天。他眨了眨眼，看到销售副总裁杰森·弗兰茨发来一封标题只有一个词的邮件：“对不起。”

对不起？

打开邮件，他一眼看到：“做这个决定很艰难……我也不想在关键时刻离开……”艾略特大吃一惊。这是坏消息，非常糟糕。他上下翻动，但是邮件里没有任何解释。

他走进办公室，也顾不得还是一大早，赶紧给杰森打电话。“怎么回事？”他问道。

杰森显然不想谈这件事，而且他确实刚睡醒。他含糊又委婉，最后终于承认，他收到一份难以拒绝的邀约，来自关系复杂的竞争对手网络项目管理软件公司。

“我可以追上他们，”艾略特说，“肯定会打败他们。”

地理位置也是个问题，竞争对手的总部恰好在杰森的家乡华盛顿州。

“你来公司才六个月，”艾略特说，“你来之后，我以为终于找到了这个岗位的最佳人选。”

“谢谢，但是——”

“进度落后一年是上一任的问题，与你无关。我跟你说过了。你做得很好。”



但显然杰森决心已定。

艾略特挂断电话后，在空荡荡的隔间里踱步。他想找个人谈谈。要是凯特在身边就好了。

他又想到老朋友艾默里·埃斯勒，他也是TrakVue董事会的风险投资专家，现在大概在伦敦。

“艾默里，”电话一接通艾略特就说，“能联系到你真高兴。”他能听到对面有广播的声音。艾默里解释说自己在机场，很快要登机飞美国。艾略特心一沉，这说明艾默里没时间跟他讨论如此重大的事。

“怎么了？”艾默里问道。

“销售副总裁又要走了！”艾略特说。

“不可能。”

“我需要一些建议，”艾略特说，“有空时打给我好吗？”

“我会在芝加哥停一下，但是艾略特……”艾默里听起来有些慌乱，“如果你问我找谁接副总裁，我这里应该没有可以胜任的人。肯定没有与杰森水平相当的人。另外有句话别往心里去，董事会把我当成你的心腹，也是个大问题。”

“听着，”他接着说，“我认为有比杰森离职更严重的问题。我准备给你安排一个高管培训师。”

艾略特内心忍不住呻吟。

“我不确定我是不是需要那个。”

“我会给你几个人选。第一个不行就换下一个，直到找到适合的。”

艾略特真希望没打这通电话。

壁球场咨询

艾略特去买咖啡时，一阵风卷起了人行道上的废纸。收银员一如既往地打招呼：“嗨，老板。”

老板。这是他多年来渴望的职位，他在公司里努力往上爬，但上面总有别人。后来，他被任命负责内部合资企业，一年后，他提议将

公司剥离，由自己担任CEO。建议获得批准，还为TrakVue组建了非常棒的董事会，艾默里是第一个点头加入的人。

艾略特喜欢新挑战。如他所说，他很享受独自狩猎的感觉。最初几个月里，他自信地宣布了一系列雄心勃勃的收入预测，然而两年后，当初的预测反而成了拖累。

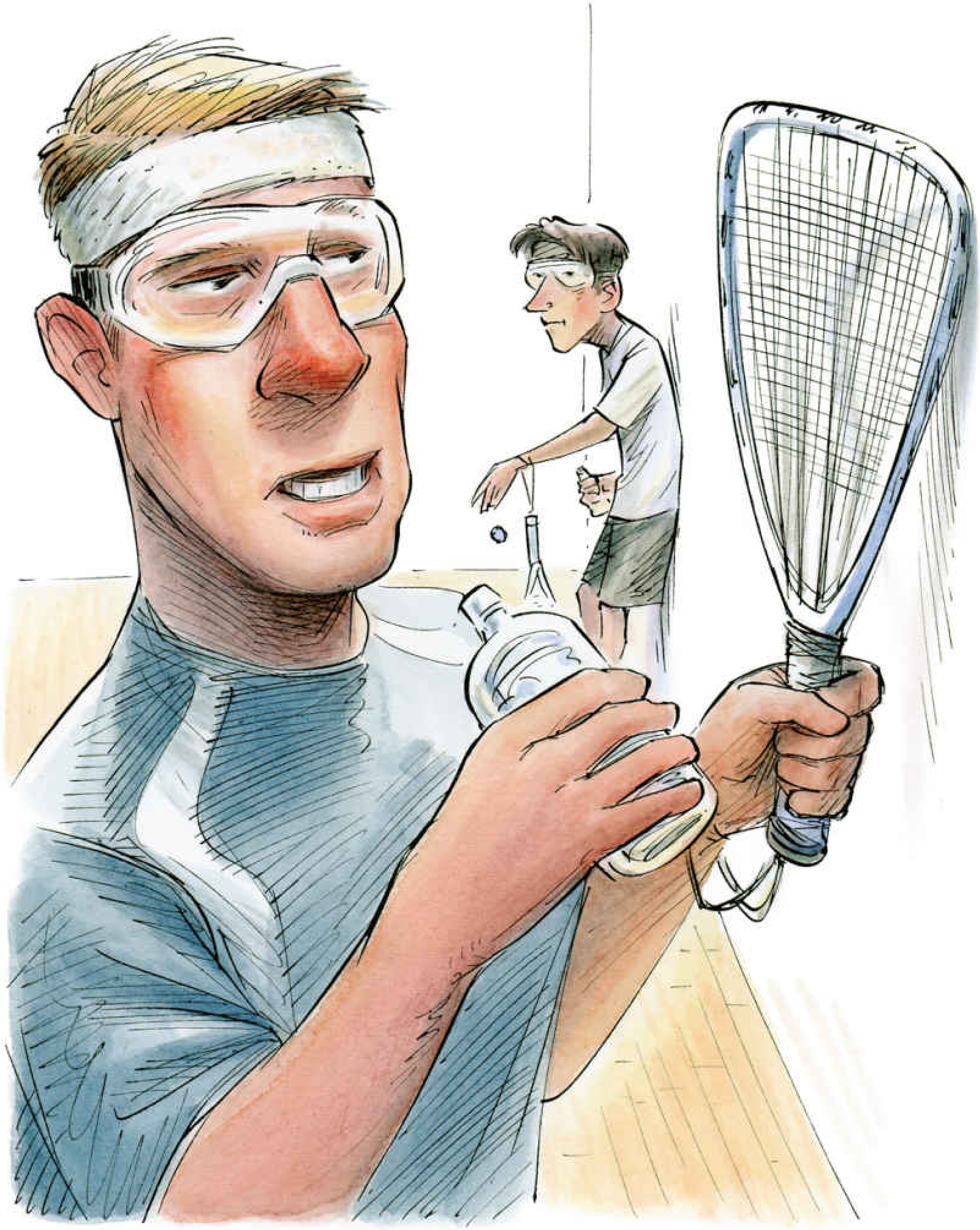
喝完咖啡后，他还是觉得沮丧不安，决定去附近健身。他穿好衣服准备上跑步机，眼前景色不错，是市中心和纽约人寿大厦，金色的屋顶在一片砖石建筑间闪闪发光。突然有人叫他，是公关鲍勃·格林汉，他们偶尔会一起打壁球。

“G”，格林汉喜欢别人这样叫他，建议两人去打壁球。“你的膝盖怎么样了？”去球馆的路上G问道。

艾略特揉了揉膝盖，想起了上次打球时靠鱼跃救球才打赢。“还有点疼。”他说。

“好吧，”G眨了下眼，“这次我有机会赢了。”大学时格林汉曾在校队打过球，但艾略特总能想办法赢。

也许是膝盖疼，也许是头脑还不够清醒。不管什么原因，艾略特很快落后了。他把球拍砰的一声撞在墙上。撞击的声音在球馆里回响。



“第23条军规：不得滥用器械。”格林汉友好地说。

G有一些很吸引人的地方，总是平易近人，不带成见。两人休息时，艾略特脱口而出：“公司的销售副总裁又要离职，这是第二个了。”他解释说，杰森的离开让他压力倍增。两年前不靠谱的业绩预测，总是让董事会认为艾略特的业绩落后了一年。

“愚蠢的预测，每次都误事。”G说。

艾略特复述了董事会成员的话，诸如他在建立理想团队时遇到困难，公司发展速度不及预期等等。他不想重复其中一位董事说他现在是“缓刑期间”的警告，但他补充说，即将召开的董事会可能有最终结果。

“啊，最终结果。” G边发球边说。

艾略特想抢反弹但没抢到。“我不该跟你说这些。”他说。

“人们总是向我吐苦水，”G说得有些哲学意味，“我也不知道为什么。我看起来一定很聪明。”艾略特想，他是个好人，但脑袋似乎不怎么灵光。“这样，”格林汉用拍子指着艾略特说，艾略特心中突然涌出一阵希望。也许G真的很聪明。“搞定一个超大订单。你应该这么做。”

也许不聪明。艾略特闭上眼睛。

“甚至更好的是，” G说，“搞定两个大订单！两个超大订单。就这么做。”球滚到角落，他捡起球，“董事会就会不计前嫌。”

“但我做不到，我没法随便搞定两个大订单。”

“我就会这么做的。”G说。

他用力击球，球从艾略特疼痛的膝盖上弹了起来。

来来往往的培训师

接下来几天里，艾略特与艾默里安排的高管培训师会面，仿佛在相亲。其中一位精力充沛且留着过时蓬巴杜发型的培训师，指责艾略特否认了公司的问题。艾略特抗议道：“不是我否认，我比其他人更了解问题所在！”

另一位眼神犀利的女培训师承诺（或威胁）会每天多次打电话发邮件提醒艾略特，把重点放在关键任务上，赶紧招聘新销售副总裁。艾略特想，提得真及时，净是些明摆着的事。

一位长得像主持人菲尔·麦格劳的培训师建议可能不错，但句句都是行话，实在很难理解：“当然，我们都想保持优势。但照镜子时，我们只能看到残酷的现实，那就是我们已经将自己封闭了起来。换句话说，我们是自身的狱卒。对，相信我。你只需要发挥与生俱来的天赋。”

让我走，门缝在哪？艾略特想。

最后一位培训师采取了完全不一样的做法。她劝艾略特征求意见。他放声大笑：“你的工作不就是给我提意见吗？”

两人在培训师办公室见面。为了让他放松，她播放了长笛吉他二重奏的CD，但并不协调的音乐反而让艾略特更紧张了。她解释说，自己的意思是从艾略特对工作的描述来看，他很少向别人征求意见，包括下属、公司外的朋友，或是顾客。“这可能就是副总裁离开的原因。”

她建议去找坦率的同事，要找确实能提供帮助，其他方面没有牵扯的同事。艾略特摇摇头。他讨厌听取不懂自己业务的人所提的建议。他开始非常耐心地解释，为什么没时间去找这样的人。即便找到，他也无法彻底敞开心扉。

“你听起来有点害怕。”她说。

“没有，”艾略特回答，“我身为CEO就要坚强，知道如何领导公司，带领公司往何处发展。团队要相信我的计划。我跟团队交谈时，能感觉到越来越强烈的焦虑。我要保持专注，推动他们执行任务，否则目标永远无法实现。”

会面结束时他同意再见面，不过他补充说，如果董事会决定炒掉他，一切就毫无意义了。

消失的魔力

艾略特探着头，想趁飞机向西飞越群山时看一眼塔霍湖，但没看到。他非常想念凯特，迫不及待想见她。他们原计划第二天旧金山见，届时董事会会议应该已经结束，他有可能失业。到了旅馆后他终于给凯特打了电话，问她刚结束的静修会是不是可以改变人生的宗教体验。

她说，朋友们真的很投入，然后干脆地补充说，“但是我还不准备放弃自己的信仰。”

发生了太多事，艾略特说：“首先，杰森辞职了。”

两人异口同声地说，“这已经是第二位销售副总裁了。”

艾略特告诉她，很难找人接替杰森，而且由于经济不景气，TrakVue最重要的业务都出现了衰退迹象。他揉了揉膝盖，在飞机上膝盖就很疼。他很是愤慨：“凯特，我这是什么运气？”

“静修会时他们说，”她说，“自信地说出自己的想法。自然迎接积极的结果。”

凯特平淡的语气让艾略特感到更加孤独。似乎没有人了解他的处境，连他深爱的凯特也不懂。之后，艾略特驱车前往董事会开会的酒

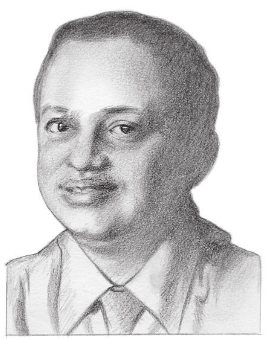
店，感觉自己已经走投无路，也无处寻求真正有用的建议了。

菲尔·泰瑞是创造善意委员会、对等领导力和高级管理人员、高管和合伙人学习网络的创始人。

《哈佛商业评论》改编的案例研究，展现现实中公司领导者面临的困境，并提供专家建议。

艾略特能向谁求助，如何求助？

专家意见一



贾瑟思·拉奥

［Jaithirth（Jerry）Rao］

是位于波士顿的哈佛商学院客座企业家，也是IT和业务流程外包公司MphasiS创始人，2006年该公司被Electronic Data Systems收购。

与同辈交流，尤其是跟不同行业的朋友交流通常很有帮助。

我理解艾略特·罗宾斯的处境。我经营过自己的公司，规模更大，不过财务状况也很艰难。我瞒着所有问题，表面上很乐观，实际上压力很大，甚至睡不好。

我那时深信领袖就要自信，总是认为如果CEO够聪明，就不会需要任何人帮助。我在其他高管身上也发现过类似情况，包括一些曾合作过的高管。他们不懂得寻求指导，而是想办法歪曲或掩盖事实，甚至选择逃避，最后把自己埋在电子邮件里。项目经理，尤其是男性经理似乎最容易纠结于自己造成的困境。

我对自己说：“这样不对。人们需要知道我在经历什么。”所以我给董事会发了一封长信，解释公司的情况。随后我收到一些合理的建

议，但重要的是我把烦恼都发泄了出来，也有更大的团队帮忙承担责任。董事会里至少有三位成员表示，这些都是小问题，我不必担心。我如释重负。

问题往往要说出来才能理清楚。承认需要帮助，宣泄一番之后，人们才能更强大，头脑也更清醒。

当然，选择亲信时要小心。同事出发点不同，给出的建议可能不仅无益而且有害，这也是很多高管求助于管理顾问或培训师的原因。但培训师可能摸不准情况的模糊性。如果CEO看起来犹豫不前，任何行动都可能给公司造成巨大风险。仅仅指出这一问题并没有用。

家人有时也有帮助。我父亲曾经指出，把自己的不快乐归咎于老板只是借机发泄。他说我和老板的冲突“只是个信号，也许你需要换个地方了”。他说得没错。

跟同辈的其他高管交谈，尤其是跨行业时，往往很有帮助。不用担心竞争问题，就能放心大胆地说，“我遇到这些问题，正在做这些努力。你觉得怎样？”有人告诉我，创造善意委员会和其他组织正是这样做的。他们将数百名高管聚在一起分成小组，把竞争对手按行业互相分开，鼓励小组成员积极求助，打造一个让高管得以互相帮助的环境，有助于他们做出更明智的决策，并更好地发展领导力。

另一种方法也很有效，至少对我来说有用。我有得力的助手，他们能看到老板所有邮件，而且会很有想法。如果建立良好关系，他们就会分享自己的看法。我曾经有位助手总能抓住事情的要害，提出非常有趣的观点。例如，她发现一位员工总是沉迷于自己的想法，结果一事无成。她建议为那位员工聘请助手来保持正常工作状态，这是很好的解决办法。她机智又敏锐。我敢肯定，如果她认为我做错了什么就会直接告诉我，又不会让我难过。她真的很棒。

更多好书分享关注公众号：sanqiujun

专家意见二



苏珊·阿什福德
（**Susan J. Ashford**）
是密歇根大学安娜堡分校斯蒂芬M.罗斯商学院（Michigan's Stephen M. Ross School of Business in Ann Arbor）领导能力规划和高管工商管理硕士课程的副院长，迈克尔和苏珊·詹德诺亚（Susan Jandernoa）是管理和组织学教授。

自信的人总是擅长求助，称之为汲取养分。

虽然艾略特事业成功，但他当前遇到的困难可能威胁到未来发展。越来越多研究者一致认为，人们能通过仔细反思经验，并认真思考设定前进目标来学习领导力。以此类方式吸收经验教训的能力被称为学习敏锐度（learning agility）。艾略特还不具备该能力，他只会反应而不会反思，他的行动主要基于焦虑。无论能否保住这个CEO职位，他面临的长期问题还是培养学习敏锐度。

艾略特要勇于承认自己的弱点，但是和许多领导人一样，他并不愿意这样做。他能坦诚相待的人很少，比如董事会的朋友、壁球伙伴，还有妻子。事实证明这些人帮不了什么忙。他逃避向同事征求建议，然而同事可能会提供一些真正有益的指导。在他的想象中，同事们会消极反应，不会为他考虑，还可能会担心公司的前景。但事实上，很大程度上同事的反馈取决于艾略特征求建议时的心态和行为。

如果他找同事或董事时笃定自己会失败，而且羞于寻求指导，确实会导致负面情绪。如果认为寻求帮助没有任何可耻之处，就不会感到焦虑。自信的人总是擅长求助，而且称之为汲取营养。

如果艾略特能把更多精力放在业务上，不那么关注自身，他可能会更有自信。如果他重点思考公司和公司的需要，就能减少“个人意识成本”，因为看起来他不够了解公司。思维方式的转变才是真正领导者的标志。

对艾略特来说，重要挑战是公司的等级制度中，能帮到他的人或是下属，或是董事会，跨越层级沟通相当困难。艾略特必须采取某些措施确保获得有用的建议。

一方面，艾默里不再是他的心腹，因为两人角色不同。艾略特与董事会成员（包括艾默里）的互动都应保持谨慎。此外，他要避免提出大而空的问题，详细说明公司情况并提出具体解决办法。他应该推动人们对自己的提议作出集中反应。

如果艾略特征求下属的意见，就要处理员工关心的两个典型问题：一是担心自己的表现（是否过于挑剔，表现得不像团队成员），二是很快认为自己说的话不起作用。为了解决问题，艾略特要打造重视沟通的文化。他还应努力表现得在认真考虑员工提出的每条建议。

尽管艾略特跟培训师的交流不算愉快，我还是认为他可以从中受益。为找到适合自己的人选，他首先要弄清楚自己为什么需要培训师。我认为艾默里的目标可能是帮艾略特为争取长期成功做好准备，而不是帮他解决当前公司面临的业务问题。培训师的作用应该是让艾略特明白，他现在不仅代表自己，而且要为很多人组成的集体承担起责任。他必须意识到，团队需要他向外寻求帮助，而且不是一两次，而是持续下去。他再也不能将自己看作坚强又全能的个人主义者。

专家意见三



史蒂芬·索科洛夫

（Stephen J. Socolof）

是New Venture Partners的联合创始人和执行合伙人，风险投资公司New Venture Partners主要关注企业技术分拆，总部位于新泽西州的默里山。

我发现，CEO的适应和成长能力有时令人惊讶。

艾略特忧心即将召开的董事会会议没什么问题。身为初创企业董事会成员，或是在公司发展早期拆分公司的董事会成员，最担心的就是CEO是否仍然可以胜任。如果我是艾略特的董事会成员，我不确定是否想让他卸任，但我确实认为，他可以通过一些努力赢得董事和投资人的信任，从而巩固自身地位。

首先，他应该向培训师和其他经验丰富的人寻求帮助和建议。无论是否正式，CEO都应该维持活跃的人际网络。一位与我共事的CEO之前在大公司就职，所以不熟悉创业圈，但他有个达拉斯地区科技公司CEO的圈子，他可以跟其他人讨论人力问题，也能咨询如何争取到大型制造业伙伴与公司合作。

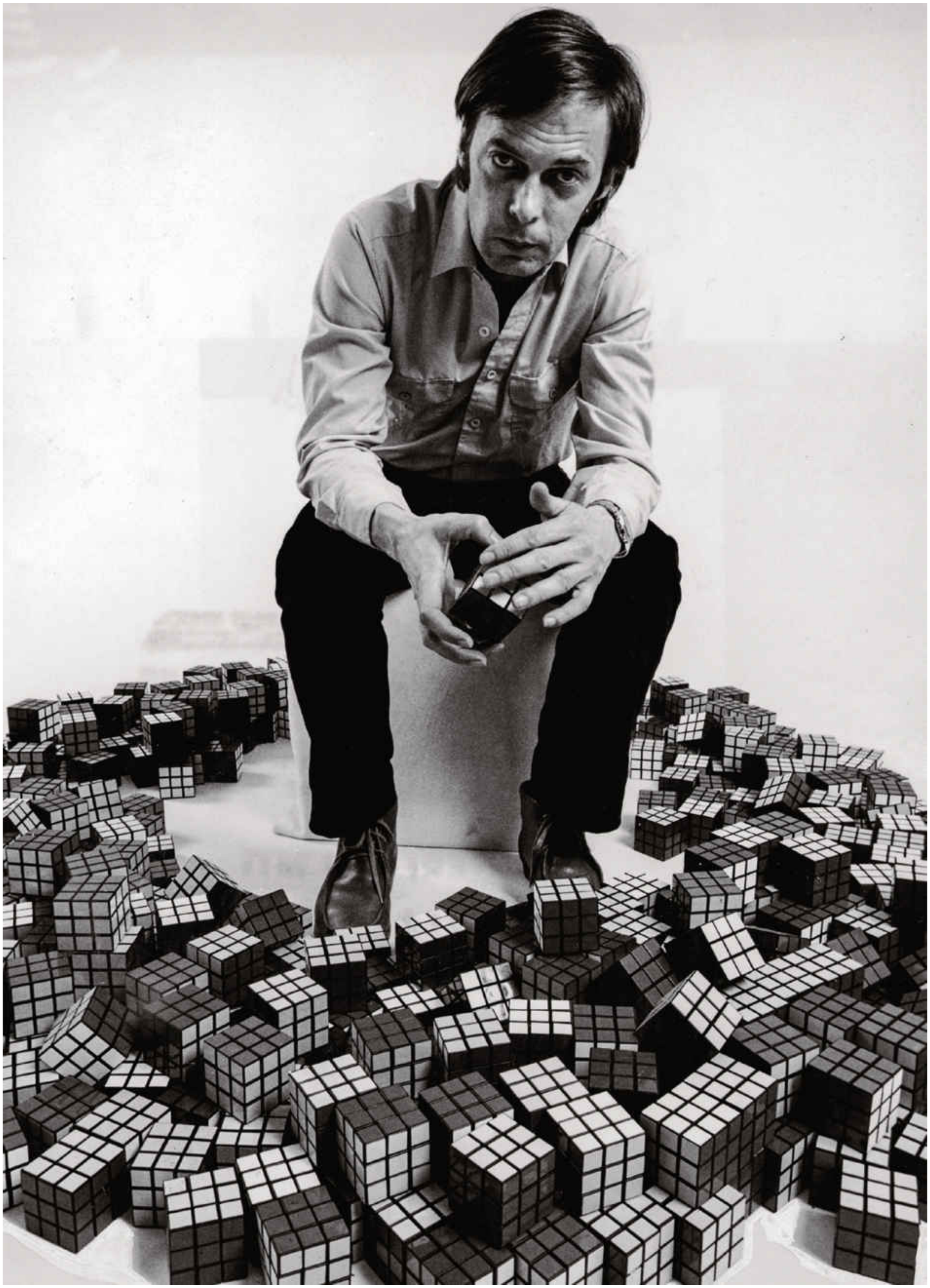
培训师应该来自公司外部。对CEO来说，向共事的高管寻求指导往往行不通。关系上就不适合，而且同事也缺乏CEO必需的知识。我合作的一家拆分公司是由来自同一家公司的两位合伙人发起。其中一

位是新公司CEO，另一位则是技术专家。他们关系亲密，简直就是死党。但如果让CEO向合伙人就管理问题征求意见或建议，他会不会不舒服？我不知道。即便他真去问，可能技术专家也无法提供有益的答案，因为他从未有过这样的经验。

其次，艾略特应定期向董事会寻求帮助。困难时期保持坦诚沟通确实需要勇气，但董事会非常希望他这么做。董事会希望CEO让他们参与进来，随时了解情况。而且董事会绝对不希望间接得知重要的事，那只会引起他们对CEO的担忧。

董事会刚成立时，我通常会鼓励新任CEO至少提名一位熟悉信任的外部董事，最好是正在经营其他公司或具有企业领导经验的人，他可能要比其他董事更了解CEO。这个人可以帮助CEO更好地与董事会沟通。举个例子，我在加州工作的一家公司的CEO找来老上司担任外部董事，现在董事会里就有了一个经验丰富的人和他沟通，还能靠他争取其他董事的理解。艾略特在董事会的朋友艾默里并不太愿意承担类似责任，艾略特应该找个更胜任的联络人。

如果我是艾略特的董事会成员，我可能觉得他有几件事做得不好，比如没搭建和利用能给他指导的人脉，董事会的参与程度也不够。但我发现，有时CEO适应和成长的能力让人吃惊。一个案例中，一家分拆公司的董事会认为，尽管CEO愿意奋斗，公司发展却并不顺利，于是开始招聘经验丰富的CEO。与此同时，CEO找到了几家大客户，还从其中一家拿到了投资。董事会深受打动，立刻叫停了招聘。



LIFE’S WORK

魔方发现人厄尔诺·鲁比克：热爱是实现目标的关键

艾莉森·彼尔德（Alison Beard）| 访
夏林 | 译 刘隽 | 校 孙燕 | 编辑

作为一名建筑学教授，厄尔诺·鲁比克（Ernő Rubik）一直致力于帮助自己的学生理解三维几何的意义，为了实现这一目的，他创造了一个让几代人冥思苦想的“难题”——魔方。自1980年开始在全球制造并发售以来，已有超过3.5亿个魔方售出，这使其成为了有史以来最受欢迎的玩具之一。如今的鲁比克是STEM和艺术教育的坚定倡导者，并且鼓励自己的公司和其他公司带头推广这一事业。他的首部著作《魔方：我们所有人的谜题》（Cubed: The Puzzle of Us All）已于近日出版发行。

HBR：在你的职业生涯中，哪些人曾激励或影响过你？

鲁比克：令我印象深刻的不是人，而是他们曾经或正在做的事。我非常喜欢有创造性的工作，比如文学、艺术和工程学。所以我没法给出名字，只能说出他们创造的东西。如果我算有些名气的话，我也希望这种名气来自魔方及其内涵，而不是因为我跟别人有什么不同。

优秀的老师应该具备哪些品质？

优秀的教师当然需要将自己的所学所知分享给学生，但更重要的是要发现学生的潜能，帮助他们认识自己，了解自己可以做些什么事

情。学习不是对知识的堆砌，而是培养在新环境中发现全新可能性的能力。

你是怎么想到发明魔方的?

我之前对几何学、建筑和三维立体很感兴趣，也希望能找到一种工具，帮助自己解释什么是三维变换。这种探索使我发现了魔方。我不喜欢用“发明”这个词，我只能算是魔方的发现者，因为魔方实际上早已存在，只是别人无法看见、摸到而已。就像是在同一条道路上行走，有些人看到的只是石头，而你可能会发现，这颗石头虽然看起来不起眼，但却可能是一颗钻石。希望你也能有找到事物内在价值的耐心。

在尝试将魔方推向国际市场时，你遇到过哪些困难?

做出产品后，你需要向他人证明产品的价值，而找到知音既要花时间，也要碰运气。你需要一个拥有专业知识和实验意愿的合作伙伴，还要组建一个可以共进退的团队。我们合作的第一家生产企业来自匈牙利，非常小，不过生产出来的魔方很快就赢得了市场青睐，以此为基础，加上国外市场越来越大的兴趣，我们开始想要在封闭经济以外找到合适的伙伴。最后我们与一家美国玩具公司达成了协议，就此掀起魔方 热潮。

你后来又开发了其他的魔方产品，你是如何做到持续创新的? 又是如何判断哪些想法值得进一步推进的呢?

大多数人都有很多想法，而我恰好对自己的想法有很好的判断力，如果我发现某个想法有价值，就会持续对其进行优化，直至完美

为止。不过最重要的可能还是我对自己所做事情的热爱，这是实现目标的关键。

做出热门产品会不会给你造成压力，让你觉得自己要一直做出这样的成绩?

这种成功并非我计划中的事情，我也从没想过自己会取得这样的成功。魔方风靡全球之后我也没想过自己要做出更大的成就。我的目标只是尽力做好而已。我不会考虑大家是否会喜欢某件产品。我需要热爱自己的作品，达到自己的目标，仅此而已。魔方与人们的关系最为紧密，可能因为它让大家知道，自己有解决难题的能力，也可以不依靠他人、全凭自己取得成功。

FEATURES

HUMAN RESOURCES

Rethinking the On-Demand Workforce

Joseph Fuller et al. page 102


重思
按需用工
RETHINKING THE ON-DEMAND WORKFORCE
数字人才平台已经发展成熟，许多公司利用这类平台雇用具备专业技能的零工人才。现在我们需要从战略角度重新思考一下这种雇用方式。



As companies struggle with chronic skills shortages and changing labor demographics, a new generation of talent platforms, offering on-demand access to highly trained workers, has begun to help. These platforms include marketplaces for premium expertise (such as Toptal and Catalant), for freelance workers (Upwork and 99designs), and for crowdsourcing innovation (Kaggle and InnoCentive). Almost all Fortune 500 firms use such platforms. But most do so in an ad hoc, inefficient way, according to a Harvard Business School/BCG study. Companies need to get

much more strategic about their engagement with talent platforms and fully embrace their ability to increase labor force flexibility, speed time to market, and facilitate business model innovation. That will require rewiring policies and processes and redefining working norms. Most important, leaders must inspire the cultural shift needed to realize the platforms¡¯ transformative potential.

HBR Reprint R2006G

FEATURES

MARKETING

Is Your Marketing Organization Ready for What’s Next?

Omar Rodríguez-Vilá et al. page 112



Sweeping technological change has revolutionized marketing, while societal challenges have raised expectations about marketers¡¯ social performance. This has altered customer needs, accelerated the entry of new

types of competitors, and generated novel opportunities for value creation. It has also transformed how the function must work, requiring that it become more agile, interdependent, and accountable for driving firm growth. The authors provide a framework to help leaders identify the organizational design and capabilities needed to build a competitive, next-generation marketing function. Their framework has been used to guide marketing transformations at companies across industries, including consumer packaged goods, transportation, financial services, and retail.

HBR Reprint R2006H

FEATURES

INNOVATION

Innovation for Impact

Curtis R. Carlson page 122



When he was the CEO of SRI International, Curtis Carlson presided over the conception and development of Siri, HDTV, and other

groundbreaking innovations. Since then he has shared his approach with more than 500 corporate, university, and government groups. His methodology is based on the principles of active learning, which emphasize concise mental models, the continual iteration of ideas, real-time feedback, teamwork, and frequent comparison of alternatives. Those elements are woven into a process that focuses on customers¡¯ needs, a compelling approach, valuable benefits relative to costs, and superiority to the competition.

HBR Reprint R2006K

哈佛商业评论 2020年12月版

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管：中国证券市场研究设计中心

主办：中国证券市场研究设计中心

联合出品人 Co-Publisers

刘霄 Liu Xiao 何刚 He Gang

执行出品人 Executive Publiser

齐馨 Qi Xin

主编 Editor

何刚 He Gang

副主编 Executive Editors

齐馨 Qi Xin 钮键军 Niu Jianjun

助理主编 Assistant Editor

李全伟 Li Quanwei

编辑总监 Editorial Director
李源 Li Yuan

高级编辑 Senior Editors
时青靖 Shi Qingjing 腾跃 Teng Yue
高级编译 Senior Articles Editors
刘铮筝 Liu Zhengzheng 刘筱薇 Liu Xiaowei
高级撰稿 Senior Writer
廖琦菁 Liao Qijing
撰稿 Writer
齐菁 Qi Jing
编译 Articles Editor
王晨 Wang Chen

新媒体中心总经理 General Manager of New Media Center
麻震敏 Ma Zhenmin
新媒体中心总监 Director of New Media Center
金洛佳 Jin Luojia
高级新媒体编辑 Senior Digital Editors
齐心 Qi Xin 林菘 Lin Song
新媒体编辑 Digital Editors
周强 Zhou Qiang 张梓豪 Zhang Zihao

高级创意编辑 Senior Creative Designer
崔晓晋 Cui Xiaojin
特约设计师 Freelance Designer
瞿中华 Qu Zhonghua
流程编辑 Flow Editor
苏然 Su Ran

人事行政总监 HR Administration Director
郝晶 Hao Jing

总经理 General Manager
刘霄 Liu Xiao
执行副总经理兼商业合作总监 Executive Vp & Director of Business Cooperation
李一品 Yolanda Li
执行副总经理兼品牌总监 Executive VP & Branding Director
赵阁宁 Zhao Gening
执行副总经理兼整合营销总监 Executive Vp & Integrated Marketing Director
崔毅 Cui Yi
发行总监 Distribution Director
高云竹 Gao Yunzhu
华东区市场部总经理 General Marketing Manager in East China
杨志清 Yang Zhiqing
副总监 Deputy Director
陈萌萌 Chen Mengmeng
华东区商业合作部副总监 Deputy director of business cooperation department of east China
刘浩宁 Liu Haoning
市场总监 Marketing Director
王欢 Wang Huan
副总监 Deputy Directors
叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun
商业合作策划经理 Business Cooperative Planning Manager
汪自凡 Michelle Wang
高级品牌经理 Senior Branding Managers
杨逸雯 Yang Yiwen 崔哲 Cui Zhe

新媒体产品总监 Managing Product Director
于慧媛 Yu Huiyuan 魏永 Wei Yong
开发工程师 Development Engineers

程磊 Cheng Lei 付常乐 Fu Changle 沙金鑫 Sha Jinxin
产品经理 Product Manager
初飞 Chu Fei
设计师 Designers
程爽 Cheng Shuang

财讯传媒集团出品
PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP
版权声明:
本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review, HBR*）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。
Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.
邮发代号 80-387
客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号
ISSN1671-4725
CN11-4568/F

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657511
发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
商业合作部联系电话：00-86-10-85657157
电子信箱：hbrchinese@caijing.com.cn

版权信息

复合型领导力（《哈佛商业评论》2020年第12期）

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2020

非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFD-N00021793-20201210

制作：贺立川

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司

浙江 杭州 体育场路347号

互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号

电子邮箱：cb@bookdna.cn

网　　址：www.bookdna.cn

BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。

如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2020

No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.

cb@bookdna.cn

www.bookdna.cn

The End

浙江出版联合集团旗下电子书出版机构
http://www.bookdna.cn

新浪微博：@BookDNA本唐在线出版
微信公众号：本唐在线出版

如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步
To be an author, just one click.

BookDNA.cn